

# Razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y

---

**Korov, Daniela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:633862>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij poslovne ekonomije smjer Menadžment**

**RAZLIKE U STAVOVIMA PREMA POSLOVNOJ ETICI  
PRIPADNIKA GENERACIJA X I Y**

**Diplomski rad**

**Daniela Korov**

**Zagreb, lipanj, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij poslovne ekonomije smjer Menadžment**

**RAZLIKE U STAVOVIMA PREMA POSLOVNOJ ETICI  
PRIPADNIKA GENERACIJA X I Y**

**DIFFERENCES IN ATTITUDES TOWARDS THE BUSINESS  
ETHICS OF THE X AND Y GENERATIONS**

**Diplomski rad**

**Ime i prezime studenta: Daniela Korov**

**JMBAG: 0067385581**

**Mentor: Doc. dr. sc. Ana Aleksić**

**Zagreb, lipanj, 2020.**



Sveučilište u Zagrebu  
**Ekonomski fakultet**



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Poslovna etika sastavni je dio poslovanja svake moderne organizacije. U današnje turbulentno vrijeme, gdje se organizacije moraju dobro potruditi da bi došle i ostale na dobrom glasu, poslovna etika ima veliki značaj za diferencijaciju, stvaranje pozitivnog imidža, ostvarivanje konkurentske prednosti, te privlačenje zaposlenika, klijenata, dobavljača i poslovnih partnera. Organizacije trebaju uspješno prepoznati i primijeniti upravo one alate i programe poslovne etike koji će biti dobro prihvaćeni i smisleni. Na svaku generaciju utjecali su različiti društveni i ekonomski faktori, generacije su razvile svoje sustave vrijednosti i vjerovanja, te pripadnici imaju neke zajedničke karakteristike koje treba uzeti u obzir kada se komunicira etika i etičnost. Kod samog poslovanja treba obratiti pažnju na generacijske različitosti, te poslovnu etiku prilagoditi i prenijeti na način da svakoj generaciji zaposlenika u organizaciji bude jasna, privlačna i prihvatljiva. Iako se na tržištu rada trenutno nalaze četiri, pa čak i pet generacija, u velikoj većini upravo je najviše pripadnika generacija X i Y. Stoga su upravo oni temelj za analizu i istraživanje u ovome radu. S obzirom na navedeno provedeno je empirijsko istraživanje razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y. Rezultati su pokazali da doista postoje razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y, na način da su se pripadnici generacije Y pokazali kao sposobniji za uočavanje i prijavu neetičnog ponašanja u organizaciji, naspram pripadnika generacije X. Različito percipiraju poslovnu etiku i imaju drugačija očekivanja i preferencije u korištenju alata, mehanizama i faktora za poticanje poslovne etike.

Ključne riječi: poslovna etika, generacijske razlike, generacija X, generacija Y.

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

Business ethics is an integral part of the business of any modern organization. In today's turbulent times, where organizations must do their best to come and stay in good standing, business ethics is important for differentiation, creating a positive image, gaining a competitive advantage, and attracting employees, customers, suppliers, and business partners. Organizations need to successfully identify and apply precisely those tools and programs of business ethics that will be well accepted and relevant. Each generation has been influenced by different social and economic factors, generations have developed their own systems of values and beliefs, and members have some common characteristics to consider when communicating about ethics and ethical behavior. In doing business, the focus should be on generational differences, and business ethics should be adjusted and communicated in a way that it is clear, attractive and acceptable to each generation of employees in the organization. Although there are currently four, and even five, generations on the labor market, the vast majority are mostly members of generations X and Y. Therefore, they are the basis for analysis and research in this paper. Regarding the above mentioned, an empirical study of the difference in attitudes towards business ethics of members of generations X and Y was conducted. The results showed that there are indeed differences in attitudes towards the business ethics of members of Generations X and Y, in such a way that members of Generation Y have shown themselves to be more capable of spotting and reporting unethical behaviour in the organisation, versus members of Generation X. They perceive business ethics differently and have different expectations and preferences in the use of tools, mechanisms and factors to foster business ethics.

Key words: business ethics, generational differences, generation X, generation Y.

# SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. POJAM I OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE.....	4
2.1. Pojam i definicija poslovne etike.....	4
2.1.1. Povijest etike i poslovne etike .....	4
2.1.2. Definicija etike i poslovne etike .....	7
2.1.3. Poslovna etika u poslovanju organizacije .....	9
2.2. Načela poslovne etike .....	11
2.2.1. Etička načela i načela poslovne etike .....	11
2.2.2. Etički pristupi kao etična poslovna načela .....	12
2.3. Provedba etičkih načela .....	17
2.3.1. Mehanizmi upravljanja etikom.....	17
2.3.2. Vrste menadžera s obzirom na primjenu etičkih načela.....	22
3. GENERACIJSKA SEGREGACIJA I OBILJEŽJA GENERACIJA X I Y .....	25
3.1. Pojam generacija i generacijske segregacije.....	25
3.1.1. Generacijske različitosti .....	28
3.1.2. Upravljanje različitim generacijama u organizaciji .....	32
3.2. Obilježja i specifičnosti generacije X.....	35
3.3. Obilježja i specifičnosti generacije Y .....	37

3.4. Generacijske razlike u pogledu poslovne etike i etičkih vrijednosti generacija X i Y

39

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O RAZLIKAMA U STAVOVIMA PREMA POSLOVNOJ ETICI PRIPADNIKA GENERACIJA X I Y.....	45
4.1. Metodologija istraživanja .....	45
4.2. Rezultati istraživanja pripadnika generacija X i Y .....	50
4.3. Ograničenja istraživanja .....	65
5. ZAKLJUČAK .....	67
Popis izvora.....	69
Popis slika .....	72
Popis tablica .....	72
Popis grafova.....	72
Prilog .....	74
Životopis.....	82



# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

Poslovna etika sastavni je dio suvremenog poslovanja i suvremene organizacije. Svaka organizacija i menadžment trebaju voditi brigu o etičnom i suvremenom poslovanju kroz odgovorno ponašanje, kako samih vlasnika organizacije, tako i menadžmenta pa sve do svakog zaposlenika pojedinačno. Etičnost danas zahtijevaju zaposlenici, klijenti, društvo i ekonomija u cjelini. Svaka organizacija koja posluje etično može biti uspješna i poželjna, te se kroz etično ponašanje može izdvojiti od konkurencije. Ističući etično poslovanje, organizacija može ostvariti konkurentsku prednost kod klijenata, partnera i biti prepoznata kao poželjan poslodavac. Međutim, različitost stavova i vrijednosti zaposlenika koja proizlaze i iz pripadnosti različitim generacijama, može utjecati na stavove i vrijednosti vezane uz poslovnu etiku i primjenu etičkih načela na radnom mjestu i u cjelokupnom organizacijskom okruženju. Smatra se da bi mlađe generacije trebale biti etičnije, ili barem više isticati svoje etičko stajalište, s obzirom na današnje ekonomsko stanje okoline, te zbog mogućnosti lakše i brže migracije kako između organizacija, tako i na različita tržišta. Samim time zaposlenici mogu birati gdje žele raditi i mogu odabrati organizaciju koja ističe etiku kao svoju prednost, a kroz rad u toj organizaciji mogu istaknuti svoja etička načela, koja bi trebala biti u skladu s organizacijskim, ili promijeniti poslodavca ukoliko sam zaposlenik smatra da organizacija nije dovoljno etična. Naspram toga, starije generacije koje su još uvijek u radnom odnosu, zbog straha za sigurnost posla ili zbog većeg strahopoštovanja prema vlasniku organizacije, potencijalno će svoja etična načela manje isticati i prilagoditi svoje ponašanje poslovnoj etici koju organizacija promovira i provodi.

S obzirom na navedeno, glavni cilj ovog rada je istražiti generacijske razlike u pogledu poslovne etike na radnom mjestu, s posebnim naglaskom na generacije X i Y, s obzirom da danas u većini organizacija najveći broj zaposlenika i vlasnika pripadaju generacijama X i Y. Dodatno će se istražiti važnost poslovne etike i etičnih načela za članove pojedinih generacija, stavovi prema poslovnoj etici na radnom mjestu, sklonost neetičnom poslovanju, te važnost etičkih kodeksa organizacije za njihovo osobno etično ponašanje.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U svrhu pripreme i izrade ovog rada provedeno je istraživanje sekundarnih izvora podataka. Podaci su prikupljeni iz najrelevantnijih domaćih i stranih znanstvenih radova, članaka, stručnih časopisa, knjiga i udžbenika s područja poslovne etike, morala, generacija i provedbe etike u organizacijama prema različitim generacijama. Literatura je prikupljena na način istraživanja dostupne fizičke građe na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, te putem istraživanja elektroničke građe na relevantnim portalima znanstvenih članaka- npr. hrčak.srce.hr. Prilikom izrade rada korištene su različite znanstveno-istraživačke metode. Korištena je metoda deskripcije, te deduktivno-logičke metode za iznošenje vlastitog mišljenja.

Za prikupljanje primarnih podataka provedeno je empirijsko istraživanje na temu razlika u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y. U istraživanju se koristio upitnik napravljen na temelju izvještaja Ethics Resource Center-a o generacijskim razlikama u poslovnoj etici.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je napisan kroz četiri povezane cjeline. Nakon uvoda dolaze dva poglavlja koja predstavljaju teorijski dio rada, dok se četvrto poglavlje odnosi na empirijsko istraživanje, te slijedi zaključak koji predstavlja sponu teorijskog i empirijskog dijela rada.

U uvodnom poglavlju opisani su područje i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka za teorijski i empirijski dio, te sadržaj i struktura rada.

Drugo poglavlje predstavlja početak teorijskog dijela rada u kojem su predstavljeni pojam i obilježja poslovne etike. Poglavlje se sastoji od tri podpoglavlja koja definiraju poslovnu etiku, načela etike i poslovne etike, te na kraju slijedi dio u kojem se analizira način provedbe etičkih načela.

U trećem poglavlju analizira se generacijska segregacija i obilježja generacija X i Y. Najprije je objašnjeno što se podrazumijeva pod pojmom generacija i kako su različiti autori pojмили generacijsku segregaciju. Obilježja i specifičnosti generacija X i Y detaljno su opisana i

sažeta na najvažnije karakteristike svake generacije. Slijedi glavno podpoglavlje koje opisuje generacijske razlike u pogledu poslovne etike i etičkih vrijednosti generacija X i Y. U ovom dijelu opisana su dosadašnja istraživanja vezana uz poslovnu etiku i različite generacije, zatim se prelazi na dio o samim razlikama u generacijama u svezi s etikom, te se nastavlja na provedbu poslovne etike za različite generacije. Na kraju ovog poglavlja navode se dosadašnji rezultati istraživanja generacijskih razlika u poslovnoj etici koja dokazuju da zaista svaka generacija ima svoje posebnosti u poimanju iste.

Četvrto poglavlje predstavlja empirijski dio ovog rada, te opisuje metodologiju istraživanja, rezultate istraživanja i moguća ograničenja analize o razlikama u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y. Rezultati dobiveni istraživanjem povezuju teorijski i empirijski dio rada.

Zaključak predstavlja zaokruživanje ovog rada, navodi dosadašnja saznanja na temu rada, završna razmatranja i naglašava najbitnije zaključke ovog rada.

Nakon zaključka slijede popis korištenih izvora, popis slika i tablica, prilog, tj. upitnik korišten za empirijski dio rada, te životopis autorice rada.

## **2. POJAM I OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE**

Današnji uvjeti globalnog poslovanja, nužnost ostvarivanja konkurentske prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo povećanje profitabilnosti, postali su imperativ svake organizacije. Ti ciljevi uključuju postizanje i zadržavanje zadovoljstva kupaca, zaposlenika kao i dioničara. Da bi pojedinci unutar organizacije i sama organizacija uspjeli u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima. Upravo će organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti biti one organizacije koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja (Aleksić, 2007., str. 420).

### **2.1. Pojam i definicija poslovne etike**

U novije se vrijeme uvelike povećalo zanimanje menadžmenta za etiku općenito, pa se može reći da ona postaje nezaobilazna tema u menadžerskoj literaturi i praksi. To ostavlja dojam kao da se radi o novoj pojavi, iako je problem etike, pa i poslovne etike, odnosno etike u radnim i društvenim situacijama, već stoljećima tema filozofskih rasprava i istraživanja. Postoje brojni razlozi zbog kojih je etika prije dvadesetak godina iz filozofske sfere premještena u praktičnu, poslovnu i menadžersku sferu. Jedan od nesumnjivo važnijih razloga su sve veći zahtjevi javnosti za većom društvenom odgovornošću i za drugačijim ponašanjem poslovnih organizacija i njihova menadžmenta, koji uz ekonomske mora uključivati i etičke, odnosno moralne kriterije prosudbi učinaka svojih odluka (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 531).

Osnovni zadatak etike je definiranje načina ponašanja ljudi, te promišljanje odgovora na pitanje kakav bi moral trebao biti da bi čovjek pojedinac i društvo u cjelini ispunili svoju ulogu. Cilj etike u menadžmentu je razviti novi duh i ugraditi ga u dobrovoljne standarde ne čekajući na zakonsku prisilu (Dujanić, 2003., str. 53).

#### **2.1.1. Povijest etike i poslovne etike**

Za utemeljenje etike kao znanstvene discipline značajno je pridonijela Platonova podjela znanja na teorijsko i praktično područje, a potom i Aristotelova podjela znanja na teorijsko,

praktično i poetično područje (Vujić et al, 2016., str. 21). Premda nije inspiraciju za svoje učenje mogao naći u ponašanju bogova koje su štovali Grci, Sokrat je bio pravi osnivač etike. Istina i moral su za Sokrata sinonimi, on vjeruje u ljudski razum koji treba sve ispitati i reći kako bi ljudi mogli činiti dobro, što će koristiti pojedincu i zajednici. Njegovo je etičko učenje optimističko. Sokrat je također uveo pojam savjesti. Savjest je skup načela, normi, kriterija i stavova po kojima pojedinac ocjenjuje svoje buduće ili već izvršene čine kao moralno dobre ili loše (Žugaj et al, 2003., str. 241). Sokratov učenik, grčki filozof Platon, smatrao je da bi državom trebali vladati oni koji prepoznaju najviše dobro i koji ostvaruju mudrosti, pravедnost, hrabrost i umjerenost te predstavljaju moralni autoritet na temelju kojega imaju pravo reći i prosuđivati što je za njihovu zajednicu dobro. Njegov je etički ideal postići vrlinu koja se zasniva na znanju, a to je težnja k ideji dobra kao vrhunskoj vrijednosti i ta se ideja ne može ostvariti samo u pojedincu nego istovremeno u zajednici, odnosno državi (Vujić et al, 2016., str. 24). Platon se koristi pojmom etika u svezi s konceptima kalos, agathon odnosno kao put ili način postizanja dobrog ili lijepog (Bebek, et al, 2005., str. 4). Sam Aristotel nije se slagao sa Sokratom da čovjekova vrlina proizlazi iz znanja jer je znanje samo po sebi vrlina. Nije se slagao ni s Platonom, iako mu je Platon bio učitelj i veliki prijatelj. Ono što čini ljudsko dobro, povezano je, prema Aristotelu, s politikom kao umijećem vladanja, ali i ekonomijom kao umijećem privređivanja, a dobro samoga znanja povezano je s karakterom čovjeka (Vujić et al, 2016., str. 24). Aristotel, kao prvi grčki filozof i prvi filozof uopće, smatra da etika ne može postojati samo kao znanje o dobru i zlu bez praktičkog djelovanja (Žugaj et al, 2003., str. 242).

Gandhi je suzdržavanje od nasilja i podignuo na razinu etičkog načela. U svom je radu i djelovanju isticao da etika nije povezana s osjećajima. Osjećaji često odstupaju od onoga što je etičko. I što je primjeni zakona. Zakon može odstupati od etičkih načela ili činiti što društvo prihvaća (Vujić et al, 2016., str. 25).

Adam Smith je svoja prva promišljanja o etici predstavio 1759. u knjizi Teorija moralnih osjećaja koja se smatra njegovim prvim velikim djelom. Smith čovjeka doživljava kao nešto više od bića koje, koliko god bilo egoistično, utječe na sudbinu drugih ljudi. Važnost „moralnih osjećaja“ opisuje u svojoj knjizi Bogatstvo naroda u kojoj iskazuje veliko zanimanje za siromaha i nadničara. U toj knjizi postavlja temelje kapitalističke etike koja traje do danas (Vujić et al, 2016., str. 25). Adam Smith u smislu poslovne etike smatra da je svaki autentični poslovni ili gospodarski potez onaj koji je istodobno u skladu s prirodom i koji

istodobno nevidljivim mehanizmom pridonosi realizaciji poslovnih interesa kako subjekta tog sustava koji proizvodi posao tako i svakoga drugog pojedinog subjekta sustava u cjelini. Poslovati u skladu s prirodom znači stoga i poslovati najekonomičnije, uz najmanji utrošak energije, najmanju entropiju i ekološki trošak, a što ujedno znači i poslovati najetičnije (Bebek et al, 2005., str. 8).

Poslovna etika razvija se u okviru etike kao filozofske discipline te je kao problem u poslovnim odnosima prisutna u svim epohama ljudskog mišljenja i djelovanja. Poslovna etika se kao znanstvena disciplina brzo razvila u 20. stoljeću. Njezin razvoj u tom stoljeću može se podijeliti u tri faze:

1. Prva faza trajala je do polovice 20. stoljeća. U to doba o njoj su najviše raspravljali teolozi i filozofi ističući pitanja raspodjela plaća i prava radnik u kapitalističkom poretku (Vujić et al, 2016., str. 21-22). To su npr. prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajući uvjeti rada i korektnost u poslovnim odnosima (Dujanić, 2003., str. 55).

2. Druga faza započinje 1960. godine. U ovoj se fazi u svijetu posebice ističu problemi zagađenja okoline, neracionalnog iskorištavanja prirodnih resursa. Do izražaja dolazi važnost kvalitete okoliša, a ne samo kvantitete proizvoda.

3. Treća faza razvoja poslovne etike započinje krajem 70- ih godina prošloga stoljeća. Tih se godina u sustavu visokog obrazovanja uvodi kolegij pod nazivom Etika poslovanja. Krajem 1980. posebno značenje poslovnoj etici pridaje se u Europi kada se na sveučilištima uvodi kolegij Poslovna etika (Vujić et al, 2016., str. 21-22). Ljudi su se vjerojatno bavili etičnošću svojih vođa još od samog postanka svijeta. Literatura i književnost prepuni su opisa i primjera dobrih i loših kraljeva, predsjednika i političara. Prva istraživanja međutim datiraju tek iz ranih sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a samo su donekle povezana s etikom vođenja koja se izučava i analizira u današnje vrijeme (Ćorić, 2009., str. 393.).

Prva europska konferencija o poslovnoj etici sazvana je 1988. kada je sa radom započela Mreža Europske poslovne etike (Vujić et al, 2016., str. 21-22). To je međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici u poslovanju (Dujanić, 2003., str. 55). Od 1990. godine globalno se potiče donošenje etičkih kodeksa unutar određenih cehova i poslovnih sustava (Vujić et al, 2016., str. 21-22). Kasnije, devedesetih godina, mnoge svjetske organizacije usvajaju etičko ponašanje i smatraju ga bitnom vrijednosti. Dakle, poslovna etika postaje dio modernog poslovanja poduzeća (Dujanić, 2003., str. 55).

Složeni problemi razvoja kao što su glad u svijetu, ozonske rupe, problemi propadanja šuma i sve problematičnije istraživanje na području genetike, ukazuju na potrebu promišljanja o ulozi etike kako u području gospodarstva, tako i znanstvenoistraživačkog rada. Etički zakoni traže svoje mjesto u medijima i na području promidžbe. Sve više raste svijest protiv poduzeća koja svojim načinom proizvodnje uništavaju okolinu. Potrošači se sve više raspituju o porijeklu i načinu proizvodnje određenog proizvoda stavljajući na prvo mjesto kvalitetu, a ne cijenu (Dujanić, 2003., str. 55).

### **2.1.2. Definicija etike i poslovne etike**

Definirati poslovnu etiku nije moguće bez prethodnog objašnjenja pojmova morala i etike (Aleksić, 2007., str. 420).

**Etika** potječe od grčke riječi *ethikos* što znači moralan ili ćudoredan (Rupčić, 2018., str. 107). **Moral** predstavlja sustav vrijednosti koji usmjerava osobno djelovanje ili djelovanje društvenih grupa (Rupčić, 2018., str. 107). Etika kao filozofska disciplina bavi se definiranjem načela etičkog ponašanja (Rupčić, 2018., str. 107). Iako se etika i moral često poistovjećuju, oni se mogu promatrati i odvojeno, pri tome se moral određuje kao osobni ili društveni putokaz, a etika kao filozofija ili sustav objašnjenja tog morala. Međutim etika nije samo filozofska disciplina, ili grana filozofije, nego ima bitnu praktičnu dimenziju (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 533).

Etika ima svoje izvore, etika ima svoje korijene, ona je prisutna kao osjećaj dužnosti, kao moralna obveza; ona ostaje virtualna u okviru načela uključivanja, individualnog subjektivnog izvora etike. Ona nema drugog temelja osim same sebe, ali ovisi o vitalnosti kruga koji čine pojedinac/vrsta/društvo, čija vitalnost ovisi o vitalnosti etike (Morin, 2004., str. 26).

Etika je i filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, temeljne kriterije za moralno vrednovanje, kao i uopće zasnovanost i izvor morala. Dakle, etika kao znanost o moralu nema samo zadaću upoznati ljude s tim što je moral i koje su njegove osnovne komponente već i zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi (Buble, 2006., str. 60). Naime zadatak joj nije samo u ukazivanju na sva različita gledanja ljudi, nego i u davanju vrijednosne ocjene i ukazivanja na prave i istinske vrijednosti. Prema tome,

predmet proučavanja etike je moral, odnosno aktivnosti i praksa koja uzima u obzir važnost dobrog i lošeg, te pravila koja reguliraju te aktivnosti (Buble, 2006., str. 91). Etika je područje koje se bavi moralnim tj. ispravnim postupanjem u različitim područjima ljudskog života i odnosa. U užem smislu etike je tako teorija o tome kako se treba ponašati (misaona i čuvstvena kategorija), a u širem (kolokvijalnom) smislu nije odvojiva od ponašanja pa uključuje moral, a moral (ponašajna kategorija) je prakticiranje etičkih principa i načela (Bogdanović, 2008., str. 296).

Poslovanje od slavenski *poso, trad, pusso, posso, busso*, engl. *bussy*- djelovanje, odnosno djelovanje u prostoru i vremenu sa zadanim ciljem i svrhom- poslanjem i misijom, ili djelovanje u zamjenu za nešto (kompenzaciju) (Bebek et al, 2005., str. 7-8). Spajanjem pojmova *posso – business*, i *ethos - ethikos* dobivamo definiciju pravednog ili prirodnog poslovanja (Bebek et al, 2005., str. 7-8). **Poslovna etika** je dakle način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja, ili jednostavnije, poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanja u skladu s prirodom (Bebek et al, 2005., str. 7-8).

Za potrebe poslovanja razvija se poslovna etika kojom se utvrđuju standardi i načela poželjnoga poslovnoga ponašanja. Iz tih se standarda definiraju poželjni poslovni ciljevi te način njihova ostvarivanja. Stoga se poslovnom etikom određuju i pravila ponašanja članova organizacije kako u okviru poduzeća tako i prema vanjskom okruženju (Rupčić, 2018., str. 107-108).

Poslovna etika može se opisati kao ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Fokus njenog zanimanja je moralno djelovanje i ponašanje poduzetnika i menadžera unutar i van poslovnog subjekta. Takvo ponašanje obuhvaća davanje istinitih, transparentnih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, djelatnicima, dioničarima i poslovnim partnerima te fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj. Poslovna etika je područje istraživanja poslovnih situacija, aktivnosti i odluka, u kojima se određuje što je ispravno, a što pogrešno. Nastala je iz razmatranja odnosa između ekonomije i morala, ekonomskih postupaka i moralnih svojstava tržišnih odnosa (Vujić et al, 2016., str. 29-30).

Prema Weihrich-Koontzu poslovna etika odnosi se na istinitost i pravednost i sadržava mnoštvo aspekata poput očekivanja društva, poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s



javnošću, društvenih odgovornosti, samostalnosti potrošača i ponašanja u zemlji i inozemstvu (Žugaj et al, 2003., str. 244).

Prema Nordstormu i Ridderstralu (1999.), etika mora prožimati svakoga i svaku stvar u organizaciji. Ona se mora primjenjivati posvuda i to stalno. Ne može se biti samo malo etični ili etični samo u trenutku kada vam to odgovara. Etika je apsolutna. U doba privlačnosti i obilja etika je također i jako konkurentsko oružje. Ona može osigurati sredstva diferencijacije-teško da ju je konkurencija u potpunosti iskoristila. Etika se može iskoristiti kako bi se privukli novi zaposlenici i kupci (Nordstorm et al, 1999., str. 281-282).

Vjeruje se da poslovna etika uključuje etičko ponašanje u svezi sa zaposlenicima i njihovim odnosima, samo odgovornosti, sigurnosti proizvoda, prodajom i distribucijom te također društvenom odgovornošću (Raguž et al, 2016., str. 191).

### 2.1.3. Poslovna etika u poslovanju organizacije

Poslovna etika je hibrid koji spaja dvije odrednice poslovanja. S jedne strane poslovanje ima za cilj materijalnu uspješnost, što znači zadovoljavanje potreba klijenata- kupaca, te zadovoljavanje materijalnih potreba proizvođača putem zarade, profita itd., s druge strane poslovanje uključuje i etičku, odnosno moralnu dimenziju (Bebek et al, 2005., str. 11).

Neki autori ističu da koncept poslovne etike uključuje ove elemente:

- Primjenu etike u korporaciji, odnosno poslovnoj organizaciji
- Način određivanja odgovornosti za poslovne postupke
- Utvrđivanje važnih poslovnih i društvenih problema
- Kritiku poslovanja (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 534)

Poslovna etika je nacionalna, internacionalna i globalna kao i sam biznis ( Vujić et al, 2016., str. 29). Prema Dujanić (2003., str. 56) karakteristične su četiri razine poslovne etike i to mikro, mezo, makro i globalno, kako je i navedeno u idućoj tablici:

Tablica 1. Razine poslovne etike

MIKRO	- Organizacijske jedinica na najnižem nivou
MEZO	- Unutar poduzeća - Strategijske poslovne jedinice

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centri odgovornosti</li> <li>- Odjeli</li> <li>- Funkcije</li> </ul>
MAKRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poduzeće</li> <li>- Korporacijski nivo</li> </ul>
GLOBALNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poduzeća u globalnoj ekonomiji</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Dujanić, M. (2003.), Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Ekonomskoga fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 21(1), str. 56

Poslovanje se odvija efikasno i etično kada su ispunjeni sljedeći uvjeti:

- Poslovni subjekti bave se adekvatno svim elementarnim funkcijama poslovnog sustava, odnosno poslovi su usklađeni po složenosti.
- U okviru svake od elementarnih funkcija poslovni subjekti etično obavljaju sve elementarne službe- službe su usklađene po vrsti.
- Sve službe i funkcije odvijaju se u pravom trenutku, odnosno u okviru elementarnih procesa službe i funkcije usklađenje su po kriteriju faze (Bebek et al, 2005., str. 9).

Ukratko, svi poslovi obavljaju se u okviru vrste, složenosti i trenutka koji zadovoljava i poslovne i etičke kriterije (Bebek et al, 2005., str. 9).

Teorija, a potom i mnogi primjeri u poslovnom kontekstu, svjedoče o pozitivnom utjecaju etičkog poslovanja na profit organizacije. Iako ne postoje znanstveni dokazi o pozitivnoj korelaciji između etičkog poslovanja i profita, činjenica je da veća primjena etike u poslovanju revitalizira odnose sa svim interesnim skupinama koje okružuju organizaciju. Kupci bivanju zadovoljni jer dobivaju obećano, zaposleni imaju veću motivaciju za postizanje rezultata, a dioničari su zadovoljni postignutim rezultatima (Ćorić, 2009., str. 403).

O utjecaju poslovne etike na organizacije pisao je i Whipple (1992.) u svome istraživanju, te zaključio da je dovoljan jedan aspekt poslovne etike koji će privući pozornost, a odredit će način ponašanja pojedinca koji se suočava sa etičkom dilemom u svome poslovnom okruženju. Pojedinčeva odluka ovisi o individualnoj percepciji etike, stavovima, rasuđivanju i ponašanju. Te etičke odluke kada se sažmu kroz vrijeme i uz određenu organizaciju, mogu utjecati na performanse same organizacije (Whipple et al, 1992., str. 671).

## **2.2. Načela poslovne etike**

Načela (od latinskog- *principium*, što znači- početak, princip, uzrok, povod) su uz vrline dio „unutarnje“ poslovne etike, nasuprot „vanjskih“ objektivno definiranih zakona ili prava i normi (Žugaj et al, 2003., str. 258). Načela se može definirati kao ishodišta pravila etičkog ponašanja (Žugaj et al, 2003., str. 258).

### **2.2.1. Etička načela i načela poslovne etike**

Prema Vujić et al (2016., str. 46) u svakom se ljudskom djelovanju treba pridržavati temeljnih etičkih načela kao što su:

1. Sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima
2. Zakonitost, transparentnost i javnost poslovanja
3. Održivo i društveno odgovorno poslovanje
4. Društvena solidarnost i pravednost
5. Poštenje i transparentnost u poslovnim odnosima
6. Profesionalnost i participativno upravljanje u vođenju poslovanja
7. Ravnopravan tretman i sinergija interesa svih sudionika
8. Inovativnost i otvorenost prema promjenama
9. Odgovorno upravljanje resursima i održivim razvojem
10. Svatko ima pravo na život, slobodu i osobnu sigurnost
11. Vjerodostojno i principijelno rješavanje nesuglasica na temelju činjenica i pravednosti
12. Odricanje svih oblika mita i sukoba interesa
13. Dosljedna težnja znanju i inoviranju znanja unutar profesije
14. Poštivanje slobode mišljenja, savjesti i vjere
15. Nekorištenje nepotizma u javne i oprečne poslovne svrhe.

Etička perspektiva zagovara ponašanje koje svuda i uvijek primjenjuje naznačena etička načela i ima i više standarde ponašanja od onih koji su propisani pravnom normom- zakonom (Vujić et al, 2016., str. 46).

Prema Pupovcu (2006., str. 5) povezujući osnovne vrijednosti kršćanskog i građanskog društva, može se reći da poslovna etika počiva na tri načela:

1. Načelo pravednosti- podrazumijeva pravo svakog člana neke organizacije da se prema njemu postupa pravedno. Pravednost postoji ako su osigurana ili nisu umanjena, odnosno povrijeđena prava članova neke zajednice
2. Načelo solidarnosti- služi prije svega u svrhu izjednačavanja u korist socijalno slabijih u okviru neke institucije
3. Načelo supsidijarnosti ili podređenosti- ono određuje da institucije određene vrste mogu djelovati ili u cilju pomoći preuzeti funkcije pojedinaca ili socijalnih sustava niže razine samo ako njihova snaga nije dovoljna za to.

Organizacija Caux round Table na samitu UN u Kopenhagenu 1994. godine predstavlja Međunarodni kodeks dobre prakse u kojem su moralna načela ukorijenjena u dva temeljna etička ideala (Vujić et al, 2016., str. 270):

- Ljudsko dostojanstvo- se odnosi na svetost ili vrijednost svake osobe kao svrhe, a ne samo sredstava za ispunjenje namjera drugih, pa niti onoga što propisuje većina.
- Živjeti i raditi za zajedničko dobro- omogućavajući istodobno postojanje suradnje i uzajamnog prosperiteta u zdravoj i pravičnoj poslovnoj konkurenciji.

Istini za volju etička načela često su teška za praktičnu primjenu jer koincidiraju sa željama i potrebama pojedinih ljudi ili skupina ljudi (Bogdanović, 2008., str. 297). Stoga se menadžerima nudi i ovo praktično načelo, nazvano zlatno pravilo: Ne učini drugome ono što ne želiš da drugi učini tebi (ili što ne bi učinio sebi) (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 547).

Etička načela u poslovanju ne razlikuju se od općih etičkih načela. Svaka poslovna akcija može se prosuditi prema općim standardima etičnosti u društvu, a ne prema nekom posebnom skupu standarda koji su liberalniji (Ćorić, 2009., str. 403).

### **2.2.2. Etički pristupi kao etična poslovna načela**

Postoje različite koncepcije etičkog ponašanja koje sadržavaju temeljna načela za njegovo identificiranje i usmjeravanje. Predstavljaju osnovu za prosudbu efekata odluka na druge i njihovo ponašanje (Dujanić, 2003., str. 61). S obzirom na različitost u pristupanju menadžmenta etičkoj problematici može se pojednostavljeno govoriti o četiri osnovna pristupa (Bogdanović, 2008., str. 300):

1. Individualizam kao etično poslovno načelo
2. Utilitarni pristup kao etično poslovno načelo
3. Pristup ljudskih prava kao etično poslovno načelo
4. Pristup pravde kao etično poslovno načelo.

**Individualni pristup** zagovora etičko poslovanje koje dugoročno štiti interese pojedinaca. Sve poslovne odluke u jednoj organizaciji koje su korisne za najveći broj pojedinaca, smatraju se etičkima jer proizlaze iz dobrote, poštenja i vrlina koje pojedinca i njegov posao čine etičkim (Vujić et al, 2016., str. 83). Pojedinač izračunava dugoročne prednosti za njega osobno kao mjeru koliko je odluka dobra. Odluka koja ima više dobrih nego loših strana u odnosu na druga rješenja problema, bit će ona koju treba provesti (Aleksić, 2007., str. 423). Dugoročni je interes pojedinca da se prilagode jedni drugima. Odnos prema drugima treba biti takav kakav pojedinac želi prema sebi (Buble, 2006., str. 68). To mora biti dugoročna orijentacija, a eventualno odstupanje na kraći rok treba prepoznati. Drugim riječima, samo interes može biti samo kratkoročan jer se na dugi rok nanosi šteta samom sebi (Buble, 2006., str. 96). Vjeruje se da individualizam vodi iskrenosti i povjerenju jer to najbolje djeluje u dugom roku (Aleksić, 2007., str. 423). Tipičan primjer toga je političar i vršni menadžer koji ne zahvaljuje svoj uvaženi položaj isključivo sebi, već i ljudima oko sebe kao nužnoj logistici (Bogdanović, 2008., str. 301).

Jedan od svjetonazora, etičkih pravaca, tj. teorija koja je ključna za ocjenu etičnosti ljudskih postupaka jest utilitarizam. U općem značenju utilitarizam je težnja za općim i pojedinačnim dobrom, srećom i koristi (Žugaj et al, 2003., str. 247). **Utilitarni etički pristup** teži svrsishodnom djelovanju usmjerenom na ostvarivanje neke praktične koristi, bilo pojedincu ili zajednici (Vujić et al, 2016., str. 83). Utilitarni pristup kojeg su razvili Jeremy Bentham i John Stuart Mills, smatra da moralno ponašanje proizvodi najveća dobro za najveći broj ljudi. Usmjeren je na same učinke, a ne na motive kojima se vode oni koji ostvaruju te učinke (Buble, 2006., str. 95). U pogledu organizacijskih ciljeva taj pristup ističe maksimiziranje profita, ostvarenje kojega se postiže visokom kvalitetom i najnižim cijenama za kupce. Na taj se način zadovoljavaju interesi kupaca, dobavljača, zaposlenih, dioničara i drugih (Buble, 2006., str. 67). S obzirom na njegovo učestalo korištenje u poslovnom svijetu kao čest kriterij za najveće dobro većine koriste se učinkovitosti, produktivnosti i visoki profiti jer se smatra da će upravo ti ciljevi donijeti najveće zadovoljstvo najvećem broju ljudi unutar organizacije (Aleksić, 2007., str. 423). No, treba imati na umu da načelo utilitarnosti podrazumijeva cilj

dugoročne maksimizacije profita, odnosno donošenje odluka koje će povećati vrijednost poduzeća (Rupčić, 2018., str. 111).

**Pristup ljudskih (moralnih) prava** polazi od činjenice da svi ljudi imaju temeljna ljudska prava koja pri donošenju menadžerskih odluka treba poštivati. Pristup moralnih prava etički je koncept koji smatra da, etične odluke i ponašanja moraju biti podudarni s temeljnim pravima i privilegijama ljudi na koje utječu (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 541). Naime neetičnim se smatra namjerno, ili zbog neznanja gušiti prava i interese drugih ljudi (Bogdanović, 2008., str. 302). Prema Bahtijarević-Šiber et al (2008., str. 541-542) osnovna moralna prava koja se moraju poštivati kod donošenja odluka su:

- pravo na život i sigurnost
- pravo na istinu
- pravo na privatnost
- pravo na slobodu govora
- pravo na slobodu (prigovor) savjesti.

Donošenje neetičkih poslovnih odluka, koje uzrokuju kršenje osnovnih ljudskih prava, lako može ugroziti poslovanje pojedine organizacije, pa čak i čitavih gospodarskih grana (Žugaj et al, 2003., str. 249). Problem s ovim pristupom je kada dolazi do sukoba između različitih prava, pa tu onda u pravilu ne pobjeđuju argumenti prava, već argument snage (moći). Sljedeći problem je problematika (ne)mogućnosti faktičkog ostvarenja nekog prava. Npr. zaposlenici imaju pravo na socijalnu sigurnost i privatnosti, no koliko će ga ostvariti pitanje je socijalne snage. Dakle i ovaj pristup ima manjkavosti u smislu provedbe raspodjele prava s obzirom na kriterij jednakosti/nejednakosti, pravednog/jednakog postupanja i ishoda društveno ekonomskih procesa, pa se on može korigirati pristupom pravde (Bogdanović, 2008., str. 303).

**Pristup pravednosti** etički je koncept koji u prosudbu etičnosti odluka i ponašanje menadžmenta uključuje pravednost i nepristranost razdiobe dobiti i troškova (koristi i štete) između pojedinaca i grupa. Etične odluke moraju se temeljiti na jednakosti, poštenom odnosu i nepristranosti. Da bi se osigurale pravedne, odnosno etične odluke i ponašanje u oblikovanju sustava menadžmenta i u organizacijskom odlučivanju, potrebno je slijediti sljedeća načela pravde (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 541-542):

- Načelo distributivne pravde

- Načelo proceduralne pravde
- Načelo kompenzacijske pravde
- Načelo prirodne dužnosti.

Distributivna pravda zahtjeva da tretman ljudi ne smije biti zasnovana na arbitrarnim karakteristikama. Pojedinci koji su slični u pogledu relevantnosti za odlučivanje trebaju imati sličan tretman. Tako, muškarci i žene ne smiju imati različitu plaću ako obavljaju isti posao (Buble, 2006., str. 97).

Proceduralna pravda zahtjeva da se zaposleni pridržavaju pravila, s tim da su ta pravila pravedna i da ih zaposleni dobrovoljno prihvaćaju. Ta bi pravila trebala određivati što se zahtjeva od zaposlenika i poduzeća. Pravila trebaju biti jasno postavljena i konzistentna te provođena pošteno (Buble, 2006., str. 69).

Načelo kompenzacijske pravde podrazumijeva da je osobe potrebno jednako nagraditi za jednak rad, odnosno da je potrebno više nagraditi one koji su više pridonijeli. Ovo je načelo posebno premet spora u slučaju menadžerskih plaća i beneficija koje u nekim slučajevima i nekoliko stotina puta premašuju plaće zaposlenika (Rupčić, 2018., str. 112).

Načelo prirodne dužnosti ističe razmjernost prava i dužnosti ili odgovornosti. Načelo prirodne dužnosti zahtjeva od menadžera da svoje odluke i ponašanje temelje na ovim univerzalnim načelima povezanim s odgovornim članstvom u društvu (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 542):

- pružanje pomoći onima kojima je pomoć potrebna ili su u opasnosti
- ne povrijediti druge niti im naštetiti
- ne prouzročiti nepotrebnu patnju
- podržavati i pridržavati se instituta pravednosti.

Kriterij pravednosti je, dakle, jedan od važnijih prilikom ocjene etičnosti poslovanja poduzeća, no postoji problem subjektivnosti pa i neobjektivnosti pri ocijeni što je pravedno, a što nije. Zbog toga je poželjno prilikom analize etičnosti postupaka koristiti i neke druge kriterije (Žugaj et al, 2003., str. 251).

Nijedan od navedenih pristupa i načela nije najbolji, svaki ima neke prednosti i nedostatke. Menadžeri ih, zapravo, trebaju sve koristiti za povećanje i osiguranje etičnosti svojih odluka i ponašanja. Primjenom navedenih načela pri odlučivanju povećava se etičnost odluka i ponašanje menadžera (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 546).

Slika 1. Etično odlučivanje menadžera



Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, str. 546.

Navedeni su pristupi komplementarni i nužno ih je istodobno primjenjivati te usto širiti kriterije prosudbe etičnosti odluka i ponašanja menadžmenta. Kako se pri prosudbi etičnosti često isprepleću interesi i ciljevi različitih-interesno utjecajnih grupa, koji mogu biti proturječni, stručnjaci predlažu i dodatna, jednostavnija pravila i načela kao pomoć menadžerima (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 546).

Menadžment nekih poduzeća smatra da praksu treba prilagoditi etičkim načelima druge države u kojoj obavljaju neke operacije u slučaju da takva praksa nije prihvatljiva u matičnoj državi. No drugi menadžeri smatraju da etička načela treba primjenjivati jednako bez obzira na lokaciju, odnosno da je u primjeni etičkih načela ispravno primijeniti etički apsolutizam. No, tek okolnosti u određenoj situaciji mogu ukazati na to koji bi pristup bio bolji. U svakom slučaju načelo poštivanja integriteta i dobrobiti osobe može biti putokaz koja je odluka etična odnosno moralna (Rupčić, 2018., str. 114).

U etičkom ponašanju i poslovanju temeljenom na načelima kao faktorima poslovne strategije, svrha poslovanja je, naravno, i dalje, gledano dugoročno, ostvarivanje (maksimizacija) profita i stjecanje materijalnog blagostanja i bogatstva. Premda postoje različiti putovi k ostvarivanju tog cilja, sve više poduzetnika smatra da je poslovanje temeljeno na etičkim načelima najracionalniji i najsigurniji pa i najprofitabilniji put (Žugaj et al, 2003., str. 259).



### **2.3. Provedba etičkih načela**

Načela etičkog ponašanja nije dovoljno samo napisati, već ih je potrebno i provoditi, odnosno institucionalizirati i integrirati u organizaciju. Najveću snagu u integraciji etičkih načela u organizacijsko ponašanje ima organizacijska kultura (Rupčić, 2018., str. 115). Kultura sa svojim vrijednostima i normama mora odgovarati prirodi organizacije i njezine okoline i omogućavati unutarnju integraciju i vanjsku prilagodbu. Ukratko mora biti primijenjena organizaciji i njezinoj situaciji. Tri su glavna kriterija za razvoj dobre organizacijske kulture: mora biti strateški relevantna, mora biti jaka kako bi ljudi vodili računa o onome što je važno i mora imati unutarnju sposobnost adaptacije na promjenljive okolnosti (Sikavica et al, 2008., str. 430). U poduzećima koja imaju organizacijsku kulturu kojom se potiče primjena etičkih načela, a takva praksa sa ističe, pohvaljuje i nagrađuje, bit će manja vjerojatnost pojave neetičkoga ponašanja (Rupčić, 2018., str. 115). Za uspješno implementiranje poslovne etike potrebno je permanentno razvijati svijest svih zaposlenika o njezinoj važnosti. Uz to, nužna je potpora vlasnika, te svakodnevno praćenje etičkog ponašanja i rješavanje slučajeva u kojima se povređuju etička načela (Vujić et al, 2016., str. 63).

Kako bi ipak postojao određeni mehanizam i etički principi, etička načela koja će usmjeravati etičko ponašanje organizacije ka dobrome, potrebno je unutar organizacije razviti sustav i standarde etičkog djelovanja. Tako upravljanje poslovnom etikom organizacije ima zadatak formalnog i neformalnog upravljanja pitanjima poslovne etike putem obrazaca, programa i praktičnih procedura (Aleksić, 2007., str. 425). Da bi se osiguralo etičko ponašanje potrebno je imati zaposlenike koji su mu skloni. Stoga je procesu selekcije kandidata potrebno posvetiti veliku pozornost. Etičko ponašanje može se postići, odnosno pojačati ako se primjenjuju određene politike, procedure i pravila, odnosno specifične rutine koje onemogućuju ili znatno smanjuju vjerojatnost neetičnoga ponašanja (Rupčić, 2018., str. 115).

#### **2.3.1. Mehanizmi upravljanja etikom**

Sustavno upravljanje poslovnom etikom kao važnim programom menadžmenta zahtjeva razvoj niza organizacijskih uloga, sustava, struktura i programa usmjerenih na osiguravanje etičnog ponašanja menadžera, ali i svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama. Ovdje se navode neke od njih koji su djelatni u praksi suvremenih organizacija, a trebalo bi ih razviti

i u svim organizacijama. U novije se vrijeme uključuju suvremenim organizacijama stručnjaci za etička pitanja, koji su sve potrebni (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 551).

Mnoge se organizacije zanimaju za unaprjeđenje etičke klime i društvene odgovornosti s obzirom na to da ne žele biti dovedene u situaciju opstrukcije ili defenzive; stoga poduzimaju adekvatne mjere kao što su (Buble, 2006., str. 79):

- Vođenje pomoću primjera
- Etički kodeks
- Etičke strukture
- Etički treninzi
- Etičke vruće linije
- Prihvatanje zviždača (whistle-blowera)

**Vođenje pomoću primjera** (engl. Leadership by Example) je najbolji način kako menadžeri mogu utjecati na etično ponašanje svojih suradnika. Iako mogu uvesti različite mehanizme kojima će utjecati na etično ponašanje, ipak je osobni primjer najbolji način utjecaja na zaposlenike (Buble, 2006., str. 104). Etičko ponašanje potiče se i isticanjem pozitivnih primjera, odnosno primjera etičke prakse. No, najveću važnost u primjeni etičkih načela ima menadžment koji svojim ponašanjem postavlja smjernice za ponašanje zaposlenika (Rupčić, 2018., str. 115). Moglo bi se reći, da je bez vođenja pomoću primjera teško zamisliti i uspješno razvijanje etičkog ponašanja u organizaciji (Buble, 2006., str. 79).

**Etički kodeks** obuhvaća politike, načela i pravila koja usmjeravaju ponašanje. Svakako, etički kodeks se ne odnosi samo na poslovne organizacije, on bi trebao usmjeravati ponašanja osoba u svim organizacijama i u svakodnevnom životu (Žugaj et al, 2003., str. 308). Uglavnom definira vrijednosti načela te daje smjernice kojih se menadžeri i zaposlenici trebaju pridržavati u poslovnim odnosima i donošenju poslovnih odluka. Kodeksom se uređuju standardi i utvrđuju temeljna načela unutar kojih se poslovni subjekti i njihovi zaposlenici ophode prema drugim dionicima (Vujić et al, 2016., str. 64). Etički kodeks je najčešće, može se reći i obvezni instrument osiguranje etičnog odlučivanja i ponašanja u organizaciji. Riječ je o dokumentu u kojem organizacije sažeto iznose najvažnije vrijednosti prema kojima žele djelovati i standarde prihvatljivog i neprihvatljivoga ponašanja (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 551). Tekst etičkog kodeksa mora biti jednostavan, jasan i razumljiv. Svaki etički kodeks mora imati sustav procedura i informacija kojima se lako prepoznaje bilo koja njegova povreda. Temelj je stvaranja uvjeta za etičko ponašanje i

donošenje odluka, i službeni je pisani akt kojim se definiraju razna područja etičkoga poslovnog ponašanja: etička načela, prava, obveze, dužnosti i zadaće, financijska i druga izvješća, sukob interesa, nelojalna konkurencija, čuvanje poslovnih tajni, odnosi prema okruženju i slično (Vujić et al, 2016., str. 64). Ciljevi su etičkog kodeksa (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 551):

- postavljanje okvira za etično ponašanje
- pomoć zaposlenicima pri odlučivanju i priječenju neetičnog ponašanja
- jačanje morala i timskog rada u organizaciji
- motiviranje zaposlenika
- stvaranje povjerenja potrošača i investitora
- pružanje bolje usluge i postizanje veće koristi za potrošače
- jačanje imidža organizacije u javnosti
- unaprjeđivanje visokih standarda poslovne prakse.

Etički kodeks je najrazvijenija i najzastupljenija komponenta upravljanja poslovnom etikom u svjetskoj poslovnoj praksi, iako je prihvaćanje etičkog kodeksa prihvaćanje minimalnih standarda u upravljanju etikom (Aleksić, 2007., str. 425). Važnost etičkog kodeksa potvrđuje i istraživanje o etičkim kodeksima u organizacijama od 2005. do 2016. godine koje potvrđuje da od 100 najboljih organizacija prema časopisu Fortune njih čak 95% ima etički kodeks (Babri et al, 2019., str. 1). Prvi iskorak u pokušaju donošenja jasnih pravila i etičkog kodeksa ponašanja te utvrđivanje zajedničkih standarda poslovne etike u svakodnevnom poslovanju učinili su Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika - CROMA 1990. i Hrvatska gospodarska komora 2005. godine. Svako je udruženje posebno, sa svoga motrišta, nastojalo izgraditi sustav etičkih normi za poduzetnike, menadžere i trgovačka društvo. Rezultat i dokaz toga su mnogobrojni doneseni kodeksi. U Republici Hrvatskoj blizu 500 hrvatskih poslovnih sustava usvojilo je svoje etičke kodekse (Vujić et al, 2016., str. 63-64). Nedostatak je etičkog kodeksa, kao i drugih dokumenata koji imaju sličnu funkciju, da ne pokrivaju sve etične i neetične oblike ponašanja unutar jedne organizacije. Menadžeri moraju shvatiti etičke kodekse kao sredstvo koje služi kao vodilja za etičnost u poslovanju, u kojem ključnu ulogu u njezinoj primjeni imaju upravo oni sami. Organizacija i njezini rukovoditelji trebaju preuzeti odgovornost za stvaranje i održavanje etičnosti u organizaciji (Ćorić, 2009., str. 397).

**Etičke strukture** predstavljaju različite organe u organizaciji koji su zaduženi za implementaciju etičkog ponašanja, od kojih su dva karakteristična- etički odbor i etički

zastupnik (Dujanić, 2003., str. 60). *Etički odbor* čine grupa menadžera kojima je zadaća postavljanje etičkih standarda, kontrolira etičnost organizacije i donošenje odluka o upitnim etičkim pitanjima i dilemama. Obično se zasniva na razini uprave, ali ga sve više organizacija osniva na razini divizija radi boljeg upravljanja poslovnom i organizacijskom etikom i radi kontrole provođenja etičkih programa i kodeksa (Bahijarević-Šiber et al, 2008., str 552). Funkcije takvog odbora mogu biti (Žugaj et al, 2003., str. 310):

- održavanje redovnih sastanaka kako bi se raspravili etički problemi,
- bavljenje „sivim područjima“,
- prenošenje kodeksa svim članovima organizacije,
- provjeru da bi se ustanovile moguće povrede kodeksa,
- osiguranje provođenja kodeksa,
- nagrađivanje i provođenja i kažnjavanje povreda pravila,
- preispitivanje i nadopunjavanje kodeksa, i
- izvješćivanje upravnog odbora o aktivnostima etičkog odbora.

*Etički zastupnik* je specijalist za poslovnu etiku koji je postavljen za samostalnog člana upravnog odbora, te djeluje kao njegova savjest. Zastupnik može sudjelovati u procesu donošenja odluka vrhovnog menadžmenta sa zadatkom da kritički ispituje etičnost tih odluka. Primjenom ovakvih tehnika manja je vjerojatnost da će u procesu donošenja odluka doći do uspoređivanja individualnog grupnom mišljenju (Buble, 2006., str. 105).

**Etički trening** program je osposobljavanja zaposlenika za hvatanje u koštac s etičkim problemima i dilemama. On je nužan za primjenu etičkog kodeksa jer pomaže da se njegove vrijednosti i etički standardi prevedu u svakodnevno ponašanje (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 552). Etička edukacija i trening pomaže da se raznim metodama nastoji educirati zainteresirane za primjenu načela poslovne etike, razne alate za rješavanje etičkih dilema, ali i osvještavanje o nužnosti uspostave kvalitetnog sustava upravljanja poslovnom etikom. Cilj treninga nije podučiti etiku, već potaknuti svijest i promišljanje o poslovnoj etici (Aleksić, 2007., str. 426).

**Etičke vruće linije** su posebne telefonske linije koje zaposlenici koriste da bi prijavili etičke probleme koje imaju sami ili uočavaju kod drugih (Dujanić, 2003., str. 60). Etička vruća linija (u obliku povjerljive telefonske linije, e-maila ili web adrese, posebne kutije i sl.) zaposlenicima omogućuje da anonimno i brzo dojave o uočenim sumnjivim ili neetičnim

aktivnostima i pojavama. Radi se zapravo o mehanizmu stimuliranja i omogućavanja unutarnjeg „zviždanja“ čime se povećava informiranost menadžmenta o tome što se događa unutar organizacije i omogućuje brza reakcija na kršenje etičkih standarda i pojavu neetičnog ponašanja (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 552).

**Zviždač (whistle-blower)** uobičajen je naziv za osobe koje na neetičnu ili nezakonitu praksu poslodavaca upozoravaju one koji mogu poduzeti odgovarajuću akciju (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 552). Mnoge organizacije ne samo što pozdravljaju i prihvaćaju sudjelovanje zviždača, već imaju i programe za njihovo ohrabrivanje. Zviždači najprije izvještavaju vlasnika o incidentu. Ako nakon toga nije ništa učinjeno, obraćaju se menadžmentu, etičkom odboru ili drugim etičkim organima u organizaciji ako su osnovani. Ako ni potom ništa nije učinjeno obraćaju se vanjskim institucijama, kao što su financijska policija, zastupnici, novinari i drugi (Buble, 2006., str. 81). Menadžeri trebaju stvoriti organizacijsku klimu u kojoj neće biti potrebe za zviždačima, a što se može postići sljedećim mjerama (Buble, 2006., str. 105):

- poticanje slobode izražavanja kontroverznih i različitih stajališta
- efikasno organizirati proceduru pritužbi, tako da se problemi saslušaju i rasprave bez odlaganja
- saznati što zaposlenici misli o politici društvene odgovornosti organizacije i izvršiti potrebne promjene
- dati zaposlenicima do znanja da menadžment poštuje njihovu savjesnost
- znati da će nepovoljan tretman zviždača vjerojatno voditi do nepovoljnog javnog mišljenja.

Niti jedan kodeks, vodič, odbor ili trening ne može u potpunosti zamijeniti osobni sud o tome što je ispravno, a što je pogrešno u nekoj određenoj situaciji. Formalizacijom etičkih načela ne može se garantirati njihovo provođenje, ali to svakako olakšava odlučivanje i izricanje etičkog suda. Organizacija treba ustrajati u ostvarivanju pozitivne i produktivne okoline koja će njegovati zdravo etičko odlučivanje i ponašanje (Žugaj et al, 2003., str. 312).

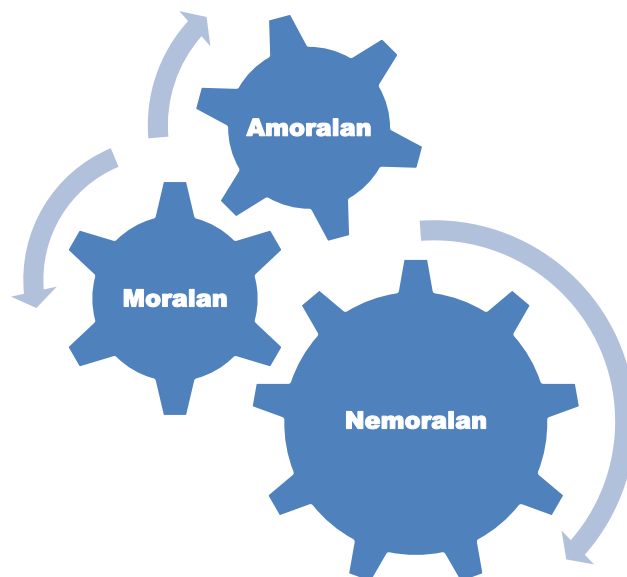
### 2.3.2. Vrste menadžera s obzirom na primjenu etičkih načela

Menadžerska etika se bavi određivanjem standarda, odnosno načela i pravila ponašanja menadžmenta prilikom obavljanja menadžerskih zadataka, posebno određivanje ciljeva i načina njihova ostvarivanja, ali i ponašanja prema zaposlenicima i vanjskom okruženju (Rupčić, 2018., str. 108). Menadžeri su tvorcima i nositeljima i realizatorima poslovne etike. Oni su odgovorni za etičnost poslovanja organizacija kojima upravljaju i stoga se gotovo može staviti znak jednakosti između menadžerske i poslovne etike (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 534).

U svom djelovanju, na temelju primjene osobnog morala te poslovne i menadžerske etike, menadžer može biti (Rupčić, 2018., str. 108):

- Moralni menadžer
- Nemoralni menadžer
- Amoralni menadžer

Slika 2. Vrste menadžera s obzirom na primjenu etičkih načela



Izvor: izrada autorice prema Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str: 109

**Moralni menadžeri** su osobe s izrazito visokim moralnim i etičkim načelima vlastita vrijednosnog sustava, koja osim u privatnom, primjenjuju i u poslovnom ponašanju (Vujić et al, 2016., str. 69). Oni su uzori etičkog ponašanja i drže da je etičnost dio vodstva (Ćorić,

2009., str. 397). Moralni menadžment slijedi slovo i duh zakona, a istodobno shvaća da je za moralan, etičan menadžment zakon samo temelj na kojemu treba dograđivati niz aktivnosti i djelovanja koja donose dobrobit ne samo organizaciji nego i svim interesnim utjecajnim grupama i cijelom društvu. Danas takav tip menadžmenta postaje nužan zato što se u poslovnom ponašanju osim vlastitih interesa moraju uzimati u obzir i interesi drugih sudionika u poslovnom procesu (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 539).

**Nemoralni menadžeri** zakonske propise koje reguliraju pitanja etičnog poslovanja percipiraju kao prepreke na putu ostvarivanja zacrtanih poslovnih ciljeva i vlastitih interesa. Iskazuju otpor prema svakom obliku etičkog ponašanja te donose poslovne odluke ignorirajući zakone i etička načela (Vujić et al, 2016., str. 69). Takav menadžer ne samo što ne primjenjuje etička načela, već nastoji pronaći način kako zaobići ili izigrati zakonske odredbe. Isključivi interes takvoga menadžera je profit koji želi postići pod svaku cijenu, bez obzira na štetu koju pritom može prouzročiti nekoj interesno-utjecajnoj grupi. Isključivi kriterij odlučivanja ovog menadžera je pitanje može li neka odluka rezultirati većim profitom (Rupčić, 2018., str. 108). Za njega su zakoni zapreke koje treba svladati ili zaobići i stoga je spreman ići prečacem (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 539).

**Amoralni menadžeri** smatraju da se zakon mora poštivati, iako ne vide u tome neku veliku korist (Vujić et al, 2016., str. 69). Ovaj tip menadžera nije ni moralan ni nemoralan, nego jednostavno ignorira etične dimenzije odlučivanja i poslovnog ponašanja, ili ih uopće nije svjestan (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str. 539). Amoralan menadžer predstavlja blažu verziju nemoralnoga menadžera. Takav menadžer se može pojaviti u dvije inačice te biti namjerno ili nenamjerno amoralan (Rupčić, 2018., str. 109).

Namjerno amoralni menadžer ne uključuje etičke aspekte u svoje odlučivanje, akcije i ponašanje stoga što drži da su opća etička načela primjerenija drugim područjima života nego poslu (Bahtijarević-Šiber et al, 2008., str 539). Namjerno amoralan menadžer primjenjuje zakonske odredbe, ali u većoj ili manjoj mjeri ignorira etička načela (Rupčić, 2018., str. 109). Nenamjerno amoralan menadžer etička načela ne primjenjuje jer ih ne poznaje, nije ih svjestan, ne može ih primijeniti na određenu situaciju, nije svjestan posljedica odluke ili je pak nedovoljno osjetljiv na moguće posljedice (Rupčić, 2018., str. 109). Osobine takvog menadžera su nemarnost, te nepažnja glede činjenice da su određeni potezi u poslovanju nedolični (Ćorić, 2009., str. 397). Ovaj menadžer se također prilikom donošenja oduka prvenstveno rukovodi zakonskim odredbama. No, edukacijom o načelima menadžerske etike i

objašnjavanjem posljedica neetičkoga djelovanja ovaj menadžer ipak može postati moralan (Rupčić, 2018., str. 109).

Nemoralni i amoralni menadžeri koji posežu za neetičkim odlučivanjem i poslovanjem, dugoročno štete ugledu ne samo svoje organizacije već i samoj profesiji menadžera. Neetične odluke loše će utjecati na karakter djelatnika i neće biti u interesu dobrog poslovanja i njegovih vlasnika. Na etičko odlučivanje menadžera utječu brojni faktori, od kojih su najvažniji: osobna moralna filozofija menadžera, međuljudski odnosi i poslovne prilike u okruženju (Vujić et al, 2016., str 71).



### 3. GENERACIJSKA SEGREGACIJA I OBILJEŽJA GENERACIJA X I Y

Promjene u demografskim karakteristikama radne snage zahtjeva sve veću pažnju ne samo teoretičara, već i samih organizacija. Iako danas pod „istim krovom“ rade četiri različite generacije- Tradicionalisti, Baby Boomeri, pripadnici generacije X i Y (pa čak i određeni, mada i dalje mali broj pripadnika generacije Z), sasvim je izvjesno da je svako od njih na radno mjesto unio različita očekivanja, vrijednosti, stilove rada, slabe, ali i jake strane. U ovakvim uvjetima, zadatak svake organizacije, a posebno odjela za ljudske resurse, je usmjeravanje napora da se od svake generacije generiraju najjače strane i na taj način ostvari konkurentna prednost (Krasulja et al, 2015., str. 60).

#### 3.1. Pojam generacija i generacijske segregacije

U današnjem izuzetno konkurentnom, kompleksnom, dinamičnom i nepredvidivom okruženju organizacije moraju svoje strategije prilagoditi novim izazovima. Jedna od trenutno aktualnih tema je multigeneracijska radna snaga i kreiranje odgovarajućeg ambijenta za uspješno funkcioniranje nekoliko različitih generacija zaposlenih. U ovakvim uvjetima jedna od najbitnijih zadataka svake organizacije predstavlja generiranje najjačih strana i karakteristika pripadnika različitih generacija i stvaranje konkurentne prednosti (Krasulja et al, 2015., str. 59). Različite generacije predstavljene u radnoj snazi danas pružaju dodatne izazove i kompleksnosti za menadžere svuda u svijetu. Prije dvadesetak godina zaposlenici u svojim 60-im godinama razmatrali su odlazak u mirovinu kao jednu od vjerojatnih mogućnosti. Međutim, uz bolje vlastito zdravlje, dulji životni vijek, i potrebu za nadoknadu financijskih gubitaka nakon ekonomskog kraha 2008. godine, mnogi zaposlenici ostaju na svojim radnim mjestima. U međuvremenu, mlađe generacije ulaze na tržište rada. Dok su dosada menadžeri i voditelji ljudskih potencijala proveli desetljeća fokusirani na rodne i rasne raznolikosti, današnji izazovi dolaze od različitih potreba, očekivanja i dobnih razlika zaposlenika u procesu razvoja modernog radnog mjesta. Ako se time ne upravlja pravilno, utjecat će na produktivnost, izazivati konflikte i rezultirati nepotrebnim fluktuacijama zaposlenika (Bejkovsky, 2016., str. 106).

Najprije je potrebno definirati pojam generacije. Prema Kupprschmidtu (2000. prema Krasulja et al, 2015., str. 60) **generacije** su grupe ljudi koje su rođene u približno istom

vremenskom razdoblju i pod utjecajem istih „kritičnih“ događaja u okruženju, zajedno su proživjeli određena iskustva, zbog čega dijele ista ili slična vjerovanja, vrijednosti i stavove. Iz tog razloga, upravo se utjecaj iskustava i koristi kao načina diferencijacije među generacijama (Krasulja et al, 2015., str. 60). Naime, čini se da pojedine generacije imaju jedinstven obrazac ponašanja, koji su razvile uslijed izloženosti istom kulturalnom, političkom, tehnološkom i ekonomskom kontekstu tijekom svog odrastanja (Šandrak-Nukić, 2017., str. 640-641). Generacijski jaz, između ostalog, očituje se i geografski i međuljudski, prožima sve međuljudske odnose na globalnoj, državnoj, poslovnoj i privatnoj razini (Fistić, 2018., str. 123). Prema Zemke (2000. prema Shen Kian et al, 2012., str. 397) grupe se često spominju kao kohorte, čiji su članovi međusobno povezani zajedničkim životnim iskustvom koje su dijelili tijekom svojih formativnih godina. Kako te skupine stare, one su pod utjecajem, kako ih sociolozi zovu, generacijskih markera. Kao proizvod njihovog okruženja, na članove kohorte utječu događaji koji imaju utjecaj na sve članove generacijske skupine. Smola i Sutton (2002. prema Shen Kian et al, 2012., str. 397)- svaka generacija ima svoju jedinstvenu kombinaciju iskustva, vještina, perspektiva i očekivanja. Vjeruje se kako su njihove sličnosti u pogledu radnih vrijednosti, stavova, preferencija, očekivanja, percepcija i ponašanja proizašle iz istih ili sličnih povijesnih, ekonomskih i socijalnih iskustava. Kupperschmidt (2000. prema Shen Kian et al, 2012., str. 397) naglašava da iako svaki pojedinac ima svoje osobne karakteristike unutar generacije kojoj pripada, svakako postoje i zajednička obilježja svih članova generacije u pogledu poslovnih vrijednosti.

**Generacijske razlike** na široko su raspravljane u različitim popularnim tiskovinama, poslovno orijentiranim knjigama, konferencijama, radionicama i slično. Terminologija koja se koristi za označavanje generacija nije standardizirana s obzirom da su različiti autori koji pišu o generacijskim razlikama smislili mnoštvo različitih imena kako bi označili različite generacije. Također postoje značajne razlike između mnoštva autora oko raspona godina koje bi trebale biti obuhvaćene u određenoj generaciji (Bejkovsky, 2016., str. 107). Stoga slijedi sljedeća tablica sa različitim autorima i njihovim poimanjem generacijske segregacije.

Tablica 2. Generacijska segregacija prema različitim autorima

Autor	Generacijska segregacija				
Howe i Strauss	Tiha generacija	Boom generacija	13-ta generacija	Milenijalci	Generacija Z

(2005.)	1925.-1943.	1943.-1960.	1961.-1981.	1982.-2000.	2004.-2025.
Lancaster i Stilman (2010.)	Tradicionalisti	Baby Boomeri	Generacija X	Milenijalci	
				Echo Boomeri	
				Generacija Y	
				Baby Busteri	
				Generacija Next	
	1900.-1945.	1946.-1964.	1965.-1980.	1981.-1999.	
Martin i Tulgan (2002.)	Tiha generacija	Baby Boomeri	Generacija X	Millenialsi	
	1925.-1942.	1946.-1960.	1965.-1977.	1978.-2000.	
Oblinger i Oblinger (2005.)	Matures (Zreli)	Baby Boomeri	Gen-Xers	Gen-Y	Post- Millenialsi
				NetGen	
	Millenialsi				
	<1946.	1947.-1964.	1965.-1980.	1981.-1995.	1995.- sadašnjost
Tapscott (2009.)		Baby Boom generacija	Generacija X	Digital generacija	
		1946.-1964.	1965.-1975.	1976.-2000.	
Zemke, Raines i Filipczak (2000.)	Veterani	Baby Boomeri	Gen-Xers	Nexters	
	1922.-1943.	1943.-1960.	1960.-1980.	1980.-1999.	

Izvor: izrada autorice prema Bejkovsky, J. (2016.), The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Fvelopment and Competitiveness in their Corporation, Jurnal of Competitiveness, 8(4), str: 107-108

Također, uvidom u pregled literature može se zaključiti da grupiranje generacija varira ukoliko se prati radi i istraživanje različitih autora. Međutim, najveći broj njih se složio da je sljedeća klasifikacija najprihvatljivija (Krasulja et al, 2015., str. 60):

1. Tradicionalisti ili Veterani (rođeni između 1909. i 1945. godine)
2. Baby Boom generacija (rođeni između 1946. i 1964. godine)
3. Generacija X (rođeni između 1965. i 1979. godine)
4. Generacija Y ili Milenijska generacija (rođeni od 1980. godine i kasnije)

## 5. Generacija Z (rođeni poslije 1991. godine)

Zanimljivo je navesti da se trenutno na tržištu radne snage nalazi najmanje zaposlenih iz grupacije Tradicionalista i generacije Z (Krasulja et al, 2015., str. 60). Prema futuristu, demografu i govorniku TEDx-a Marku McCrindleu postoji i generacija Alfa- rođeni između 2010. i 2025. godine (Fistić, 2018., str. 126).

### 3.1.1. Generacijske različitosti

Da bi se moglo govoriti o multigeneracijskoj radnoj snazi i upravljanju različitostima, najprije je potrebne upoznati različite generacije prema njihovim osobnim, životnim i poslovnim karakteristikama. U sljedećoj tablici prikazane su navedene karakteristike.

Tablica 3. Osobna, životna i profesionalna obilježja generacija

Obilježje	Veterani (1922.-1945.)	Baby Boomeri (1946.-1964.)	Generacija X (1965.-1980.)	Generacija Y (1981.-2000.)
Temeljne vrijednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poštovanje prema autoritetu</li> <li>Discipliniranost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizam</li> <li>Uključenost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skepticizam</li> <li>Zabava</li> <li>Neformalnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizam</li> <li>Samopouzdanje</li> <li>Ekstremna zabavnost</li> <li>Socijalnost</li> </ul>
Obitelj	Tradicionalizam	Dezintegriranost	Djeca bez nadzora roditelja (radi njihovog posla)	Široke obitelji (familije)
Edukacija	Je samo san	Pravo stečeno rođenjem	Način kako postići zacrtano	Nevjerojatno iskustvo
Upravljanje novcem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spremi novac</li> <li>Plaćanje u gotovini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kupi sada, plati kasnije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oprezno</li> <li>Konzervativno</li> <li>Štednja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaradi da bi trošio</li> </ul>
Poslovna etika i vrijednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teško rade</li> <li>Poštovanje prema autoritetu</li> <li>Žrtvovanje</li> <li>Obveze prije zabave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Radoholičari</li> <li>Rade učinkovito</li> <li>Osobno ispunjenje</li> <li>Poželjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svrha eliminirati zadatak</li> <li>Samopouzdana</li> <li>Žele strukturu i upute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Što je sljedeće?“</li> <li>Multitasking</li> <li>Ustrajnost</li> <li>Poduzetni</li> <li>Tolerantni</li> </ul>

	• Pridržavanje svim pravilima	kvaliteta	• Skeptični	• Orijentirani prema ciljevima
Posao je...	• Obaveza	• Zanimljiva avantura	• Težak izazov • Ugovor	• Sredstvo za postizanje ciljeva • Ispunjenje
Stil interakcije	Individualnost	Timski igrač	Poduzetnik	Sudionik/učesnik
Komunikacija	Formalna	Osobna	Izravna, neposredna	E-mail, glasovne poruke
Povratne informacije i nagrade	• Ako nema povratne informacije, to je dobro • Zadovoljstvo dobro obavljenim poslom	• Ne cijene povratne informacije • Nagrada je novac, titula i priznanje	• Potrebna stalna povratna informacija • Sloboda je najbolja nagrada	• Povratnu informaciju mogu dobiti kada god hoće, samo pritiskom tipke • Nagrada je posao koji ih ispunjava
Idealno vodstvo	Autoritativni zapovjednici	Zapovijedajući filozof	Koordinirajući radnici (bez vodstva)	Osnaživanje suradnika (što veća samostalnost)
Posao i obitelj	Nikada se ne bi trebali ispreplitati	Nema balansa, radi se da bi se živjelo	U balansu	U balansu
Posebni interesi	• Žele osjećati da su potrebni • Strpljivi su i lojalni • Očekuju lojalnost zauzvrat	• Traže nagrade u vidu sigurne budućnosti	• Izvršno se snalaze u multitaskingu	• Jako su optimistični • „Mi to možemo“ • Ponekad je takav stav štetan kod postizanje uspjeha na poslu

Izvor: izrada autorice prema Bejkovsky, J.(2016.), The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Fvelopment and Competitiveness in their Corporation, Jurnal of Competitiveness, 8(4), str: 108-109

**Tradicionalisti** su rođeni između 1909./1922./1925./1929. (različiti autori različito definiraju početnu granicu ove generacije) i 1945. godine, poznati su i kao „Tiha generacija“. Oko 95% Tradicionalista je umirovljeno i više nisu na tržištu rada. Mnogi su Tradicionalisti radili cijeli život samo za jednog poslodavca i bili iznimno lojalni suradnicima i poslodavcima. Imaju manje tehnološkog obrazovanja od mlađih generacija i skloniji su osobnim kontaktima više nego interakciji elektroničkom poštom i naprednom tehnologijom (Jovanovski, 2012., str. 121). Tradicionalisti rad vide kao privilegiju s obzirom da su iskusili duga razdoblja poslijeratne depresije. Posjeduju izuzetno jaku radnu etiku i odani su svom poslodavcu. Gotovo nikada ne ulaze u konflikte i rijetko pokazuju javno neslaganje s mišljenjem drugih kolega. Od menadžera očekuju jasne i precizne upute vezane za način na koji trebaju pristupiti zadatku i obaviti posao. Njima ne treba puno autonomije jer ne vole proizvoljnost u pristupu poslu. Poslodavci koji su iskusili njihovu lojalnost, znanje i iskustvo, tvrde da radne snage sa takvim kvalitetama nema više niti će je biti (Krasulja et al, 2015., str. 60).

**Baby Boomeri** rođeni su između 1946. i 1964. godine i većim dijelom su u svojim 50-im, 60-im i 70-im godinama. Imaju razvijene karijere, pozicije moći i autoriteta. Ova je generacija segment koji predstavlja veliku većinu današnjih političkih vođa, korporativnih rukovoditelja i menadžera. Pripadnici Baby Boomersa, kao i pripadnici Tradicionalista, imaju izražene radne navike i etiku, ali s različitim motivima. Rad ne predstavlja isključivo zaslugu i privilegiju, već je to sredstvo kojim se dolazi do boljeg socioekonomskog statusa i ugleda (Fistić, 2018., str. 127). Baby Boomeri vide tehnologiju kao sredstvo, a posao kao značajni dio života koji dovodi do samoostvarenja. Njima je posao centar života i često im je teško odvojiti ga od ostalih životnih prioriteta (Zabel et al, 2016., str. 303). Baby Boomeri preferiraju menadžere koji imaju demokratski stav i koji su spremni uvažiti njihova stručna mišljenja i sugestije. Kao i u slučaju pripadnika prethodne generacije, menadžeri izuzetno cijene njihovu odanost i trud koji su spremni uložiti pa ih na poslu zadržavaju i kada dođe vrijeme mirovine. Po mišljenju mnogih stručnjaka za ljudske resurse ova generacija može prenijeti puno praktičnih znanja i iskustava mlađim generacijama (Krasulja et al, 2015., str. 61).

Pripadnici **generacije X** rođeni su u razdoblju između 1965. i 1979. godine i obično su djeca starijih boomera (Krasulja et al, 2015., str. 61). Rođeni su u vrijeme loših ekonomskih uvjeta gdje je samostalnost jako stresna. Kao mladi odrasli ljudi, produžuju fazu odrastanja i imaju tendenciju odlaska i povratka roditeljskom domu (Zabel et al, 2017., str. 304). Pripadnici ove

generacije su, za razliku od prethodne, introvertirane osobe koje su odane svome poslu, a ne kolektivu niti nadređenom. Školuju se radi onog što postižu karijerom i financijskom moći, a ne kako bi služili višem kolektivu i njihovim ciljevima. Preferiraju komunikaciju uživo s drugim osobama, ali sve obaveze stavljaju ispred takvih radnji, opravdavajući to prezauzetošću poslovnim obavezama (Fistić, 2018., str. 128.).

**Generacija Y** je također poznata pod imenom Milenijalci, te su rođeni u razdoblju od 1980. pa nadalje (različiti autori drugačije definiraju gornju granicu) (Shen Kian et al, 2012., str. 399). Rođeni i odrasli u jednom od najturbulentnijih razdoblja u 20. stoljeću, generacija Y se na neki način približava svojim prethodnicima. Poprima odlike optimizma i socijalne osjetljivosti temeljene na iskustvu brojnih socioekonomskih i političkih nemira koje su osjetili direktno ili su ih uočili koristeći se sredstvima informiranja. Upravo socijalna empatija, nekarakteristična za prethodnu generaciju X, dovodi do njihova snažnog razvitka komunikacijskih vještina (Fistić, 2018., str. 129). Inače, ova generacija je obrazovanija u odnosu na prethodne. Oni žele raditi samo smislene poslove, da se osjećaju uvaženo i viđeno i vrlo im je važno sudjelovati u ostvarenju misije organizacije (Krasulja et al, 2015., str. 61). Generacija Y je pametna, kreativna, optimistična, orijentirana na postignuća i tehnološki osviještena. Ova mlada generacija traži kreativne izazove, osobni rast i značajne karijere. Izvrsni su multitaskeri i preferiraju komunikaciju putem e-pošte i sms poruka više nego interakcijom licem u lice. Važan im je fleksibilan raspored i ravnoteža između posla i slobodnog vremena (Jovanovski, 2012., str. 123).

Pripadnici najmlađe generacije, **generacije Z**, rođeni su poslije 1991./1995. godine (različiti autori različito definiraju početak ove generacije) i tek ulaze na tržište radne snage. Kao neke od osnovnih karakteristika mogu im se pripisati brz ritam života, neoklijevanje kada je u pitanju promjena bilo kakvog karaktera, aktivna upotreba weba i suvremenih tehnologija, sloboda ponašanja, razmišljanja i govora, kolaborativnost, brzina, zabava (Krasulja et al, 2015., str. 62). Odrastaju na mobilnim uređajima, tabletima, prijenosnim računalima umreženima putem društvenih mreža, u doba 3D printanja namirnica i dijelova tijela. Globalna povezanost nikada nije bila snažnija, a informacijska i tehnološka pismenost nikada nisu bile na višoj razini. Za razliku od svih prethodnih generacija, odlikuje ih sposobnost tzv. multitaskinga- mogućnost obavljanja dva ili više poslova istovremeno s vrlo impozantnim rezultatima. Umjesto satisfakcije kolektiva, najvažnije je vlastito instant-zadovoljstvo i konzumeristički način života uz veliku tolerantnost na tuđe potrebe i različitosti (Fistić, 2018.,

str. 130-131). Oni brzo uče, kreativni su, brzo se prilagođavaju novonastalim i rizičnim situacijama. Za njih je vrlo bitno da radeći u organizacijama ne osjećaju rigidnost, već suprotno, slobodu i potencijal za daljim razvojem i učenjem. Idealno radno mjesto za njih je ono na kome do izražaja dolaze svi njihovi potencijali i vještine, i gdje su u mogućnosti da obavljaju neki kreativan i kompleksan posao. Ukoliko oni nisu važni organizaciji, nije ni ona njima (Krasulja et al, 2015., str. 62).

Slijedi sažetak karakteristika različitih generacija od Tradicionalista do generacije Z, u sljedećoj tablici.

Tablica 4. Sažetak karakteristika različitih generacija

Rođeni	Naziv	Karakteristike
1945. i prije	Tradicionalisti	Cijene lojalnost. Preferiraju hijerarhijski pristup menadžmentu i smatraju da informacije treba davati po logici treba znati.
1946. – 1964.	Baby Boomers	Optimistični i idealisti. Postižu uspjeh izazivanjem autoriteta. Stvaraju otvorene komunikacijske linije.
1965. – 1980.	Generacija X- era	Skeptičniji od drugih generacija. Ne vjeruju institucijama i cijene individualizam. Važna je ravnoteža rada i života.
1981. – 1994.	Milenijska generacija	Pristupaju poslu sa spoznajom da će promijeniti mnogo poslodavaca, a i vrstu poslova koji obavljaju.
1995. i poslije	Generacija Z	Brz ritam života. Lako prihvaćaju promjene, potrebna sloboda na radnom mjestu. Odrasli uz tehnologiju.

Izvor: izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber, F. (2014.), Strateški menadžment ljudskih potencijala, suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str: 381

Karakteristike nabrojane u prethodnoj tablici su samo neke od onih koje su istražene i prijavljene. Svaka osoba i dalje je individua za sebe, te ne mora imati sve navedene karakteristike koje imaju pripadnici iste generacije. Pojedinci rođeni na granicama između dviju generacija mogu imati karakteristike obiju generacija (Bejtkovsky, 2016., str. 109).

### 3.1.2. Upravljanje različitim generacijama u organizaciji

Trenutno se na tržištu rada nalaze četiri različite generacije: Tradicionalisti, velika generacija-Baby Boomera, predstavnici generacije X i generacije Y koja će smijeniti roditelje Baby Boomere i sasvim sigurno imati ogroman sociološki i ekonomski utjecaj u nastupajućim



godinama. Različite perspektive, motivacija, stavovi i potrebe tih četiriju generacija promijenile su dinamiku radne snage (Jovanovski, 2012., str. 121). S obzirom na godine izdavanja dosada korištenih izvora, sa sigurnošću se može reći kako su Tradicionalisti već izašli sa tržišta rada, a generacija Z već ulazi. Generacijski jaz, između ostalog, očituje se i geografski i međuljudski, prožima sve međuljudske odnose na globalnoj, državnoj, poslovnoj i privatnoj razini (Fistić, 2018., str. 123). Pravila za rješavanje generacijskog jaza prema Smithu su (Bajkovsky, 2016., str. 108):

- treba biti fleksibilan sa komunikacijskim metodama
- treba razumjeti zaposlenike
- treba obučavati mase i
- poticati pozitivne odnose.

Organizacije predane visokim etičkim standardima znaju koliko je važno kreirati zajednički osjećaj vrijednosti i snažnu organizacijsku kulturu temeljenu na integritetu, gdje su organizacijske i osobne vrijednosti usklađene. Snažna etička kultura počiva na jasnoći i zajedničkom shvaćanju što je ispravno, a što krivo, tako da zaposlenici znaju svoje odgovornosti i znaju što to znači „učiniti pravu stvar“ (Ethics Resource Centar, 2013., str. 2). Generacijske razlike u perspektivi i poslovnom stilu mogu još više otežati zadatak izgradnje kulture, te ju učiniti još izazovnijom (Business Ethics Briefing, 2015., str. 4). Kada komunikacija krene u krivom smjeru i znakovi su krivo protumačeni, moguće je da dođe do situacije u kojoj su zajedničke vrijednosti krivo shvaćene ili čak kontradiktorne (Ethics Resource Centar, 2013., str. 2). Organizacije bi trebale težiti pronalasku strategije koja će na najbolji način iskoristiti različite snage svake generacije, kreirati okruženje koje cijeni različitosti i umanjiti eventualni generacijski jaz. Na ovaj se način omogućava dosljedna primjena organizacijskih temeljnih etičkih vrijednosti (Business Ethics Briefing, 2015., str. 4).

Autor Asghar (2014.) predlaže da svaka organizacija treba poduzeti mjere koje će dovesti do stvaranja klime prihvaćanja i suradnje kada je u pitanju zajednički rad pripadnika različitih generacija, a to su (Krasulja et al, 2015., str. 65-66):

1. Treba voditi računa da komunikacija bude primjerena i da prenosi jasnu poruku koja je razumljiva svim generacijama. Stvaranje dobre komunikaciju u organizaciji jedna je od ključnih strategija u zadržavanju talenata, ali i izbjegavanju potencijalnih konflikata. S pripadnicima različitih generacija treba usvojiti i različite načine

komunikacije, dakle, u organizaciji trebaju biti zastupljeni svi njeni oblici. Starije generacije se ne osjećaju najbolje kada trebaju pisati i/ili otvarati e-mailove i na taj način održavati kontakt. Oni više vole komunikaciju licem u lice, a s druge strane pripadnici generacija X i Y potenciraju upravo e-mail oblik komunikacije u kome će dobiti momentalan feedback druge strane.

2. Organizacija treba podržavati rad pripadnika svih generacija, kako bi sinergijski efekt dijeljenja znanja bio u potpunosti dostignut. Pripadnici generacija X i Y smatraju da je slobodna razmjena informacija prirodan poredak za svaku organizaciju, dok su pripadnici starijih generacija često skloni da znanje zadrže za sebe. Stoga, profesionalci koji se bave ljudskim resursima trebaju im pojasniti da znanje koje podijele s mlađim generacijama ostaje u organizaciji i da predstavlja doprinos zajedničkom cilju
3. Provođenje programa mentorstva koji će omogućiti da se znanje uspješno provodi od generacije do generacije. Posebno je važno u organizaciji zadržati znanje koje posjeduju zaposleni koji odlaze u mirovinu. Mladi zaposleni uvijek trebaju imati mogućnost učiti od starijih i iskusnijih kolega.
4. Poželjno je praviti timove koji su sastavljeni od pripadnika različitih generacijskih grupa i različitih spolova. Na taj način članovi tima lakše će usvojiti različite vrijednosti i više će vjerovati jedini drugima.
5. Lidere na svim razinama organizacije treba naučiti da budu fleksibilni kada je u pitanju primjena menadžerskih stilova. Mlađe generacije preferiraju demokratske lidere, dok pripadnici starijih nemaju ništa protiv jednosmjernih direktiva.
6. Stručnjaci koji se bave menadžmentom ljudski resursa moraju dobro poznavati sve generacijske različitosti, odnosno, njihove vrijednosti i stavove prema radu i životu uopće.

Suvremene organizacije moraju prihvatiti i razumjeti generacijske razlike s obzirom da će jedino tako razumjeti sve svoje zaposlene. Istovremeno, na taj način poboljšat će i organizacijsku kulturu i klimu; zaposleni će se bolje međusobno prihvaćati, razumjeti i komunicirati, a pripadnici različitih generacija uvidjet će da imaju veliku korist od uzajamne suradnje. Klima međusobnog poštovanja između pripadnika različitih generacija svakako će utjecati i na rast produktivnosti (Krasulja et al, 2015., str. 66).

Najbolji način za odgovaranje na izazove koje nose multigeneracijska radna snaga je da se implementira djelotvorna etika i programi podrške za zaposlenike, te izgradi jaka etička

kultura koja potiče svakog zaposlenika da uradi pravu stvar na pravi način. Pravi izazov je učiniti to na način koji doseže i utječe na svaku generaciju u organizaciji (Ethics Resource Center, 2013., str. 30). National Business Ethics Survey otkiva nekoliko važnih uvida u generacijske razlike (Verschoor, 2013., str. 11):

- Što je mlađi zaposlenik, na njega više utječu društvene interakcije u pogledu percepcije o etici
- Što je stariji zaposlenik, sve više je bitna hijerarhijska, strukturalna i vidljiva organizacijska predanost
- Kultura čini razliku za sve generacije, ali za mlađe generacije, kultura čini zbroj njihovih interakcija sa drugim osobama, najviše sa svojim radnim kolegama. Stariji zaposlenici dobivaju znakove o kulturi na temelju temeljnih vrijednosti organizacije, poruka sa vrha, i njihovih vjerovanja o organizaciji kao cjelini.

Multigeneracijski timovi mogu biti velika prednost za svaku generaciju. Dopunjavanje i ukrštavanje iskustava i znanja pripadnika različitih generacija, mogu doprinijeti podizanju duha inovativnosti i kreativnosti pa samim tim i donošenju boljih odluka (Krasulja et al, 2015., str. 66).

### **3.2. Obilježja i specifičnosti generacije X**

Generaciji X pripadaju oni rođeni između 1965. i 1979. godine. Ova generacija označava razdoblje pada nataliteta (Jovanovski, 2012., str. 122). Generacija X iskusila je mnoge globalne krize, poput Černobila i pojave AIDS-a, ali su također bili svjedoci i pojave MTV-a i igranja prvih video igara. Još jedno važno obilježje je i to da su njeni pripadnici počeli vrlo rano napuštati svoje matične obitelji, što ih je učinilo samostalnijim, fleksibilnijim i spremnijim na rizik (Krasulja et al, 2015., str. 61). Nakon što su bili svjedoci vrijednosti rada svojih roditelja, pristupili su na radna mjesta s drugačijom radnom etikom i kulturom od prethodnih generacija (Jovanovski, 2012., str. 122). Po mišljenju mnogih autora pripadnicima ove generacije je od strane istraživača posvećeno najmanje pažnje, kako u usporedbi sa starijim generacijama, tako i s izuzetno dobro istraženom generacijom Y. Razlog leži u činjenici da je ova generacija malobrojnija u odnosu na ostale (Krasulja et al, 2015., str. 61).

Provedene studije su zaključile da pripadnici generacije X imaju neke bitne karakteristike. Santos i Cox (2000. prema Shen Kian et al, 2012., str. 398 ) su otkrili da pripadnici generacije X favoriziraju one organizacije koje imaju fleksibilno radno vrijeme, visoku autonomiju, zanimljiv ali i izazovan posao i neprestane mogućnosti napredovanja na poslu. Murphy (2010. prema Shen Kian et al, 2012., str. 398) je donio zaključak da posao koji je njima delegiran shvaćaju kao zadatak i preferiraju ga obaviti samostalno. Gursoy (2008. prema Shen Kian et al, 2012., str. 398) smatra da su pripadnici generacije X zaposlenici koji su pametni, te uvijek na svoj način pronalaze vlastita rješenja za dodijeljeni zadatak radije nego da prate što njihovi iskusniji kolege rade. Dougan (2008. prema Shen Kian et al, 2012., str. 398)- zahvaljujući njihovoj prirodno stečenoj tehnološkoj pismenosti spremni su preuzeti poslove visoke tehnologije u svom radnom okruženju i to im omogućava da se nose sa takvim zadacima samostalno. Na poslu teže autonomiji i samostalnosti, te zahtijevaju ravnotežu između posla i slobodnog vremena (Zabel et al, 2017., str. 304).

Za razliku od Baby Boomersa, generacija X ne živi da bi radila, već naprotiv, radi da bi živjela oslanjajući se isključivo na sebe umjesto na tim ili kolektiv. Trenutno se događa smjena generacija na rukovodećim pozicijama kako diljem svijeta, tako i kod nas između osoba rođenih prije i nakon 1960.-ih godina. Ono što je važno napomenuti za generaciju X je to da su oni prva generacija koja je razvila globalni pogled na svijet. Može se reći da je ova generacija prva koja je iskusila dobrobiti međusobno povezanog svijeta. Pripadnici ove generacije prvi su koji smatraju da je svaka točka na Zemlji dostupna. Jednostavno mogu otputovati, zaposliti se i započeti novi život na drugom kraju svijeta. Njihovo globalno razmišljanje i želja za različitosti na radnom mjestu govori u prilog tome da pripadnici ove generacije teže radu u međunarodnim organizacijama ili u gradovima u kojima nisu odrasli (Fistić, 2018., str. 128-129).

Pripadnici generacije X započinjali su svoje karijere tijekom kasnih osamdesetih i ranih devedesetih godina 20. stoljeća, u vrijeme prvog vala otpuštanja radne snage i restrukturiranja organizacija. Na gubitak sigurnosti radnih mjesta odgovorili su prihvaćanjem filozofije slobodnog poduzetništva (Lammiman et al, 2005., str. 102). Pripadnici generacije X preferiraju menadžere koji imaju jasan i sofisticirani stil i podrazumijevaju stalni feedback o uspješnosti obavljanja posla. Novac im nije jedini motiv za rad, ali se njegov nedostatak može veoma vidno odraziti na pad motivacije i/ili rezultirati napuštanjem organizacije u potrazi za boljom. Oni nisu lojalni organizaciji kao pripadnici starijih generacija. Mnogi autori su

pripadnike ove generacije okarakterizirali kao poduzetno orijentirane, pragmatične, vrlo kreativne, sklone timskom radu bez obzira na individualnosti koje posjeduju (Krasulja et al, 2015., str. 61).

### **3.3. Obilježja i specifičnosti generacije Y**

Pripadnici generacije Y rođeni su u razdoblju od 1980. godine pa nadalje (kod različitih autora može se naići na nesuglasice po pitanju gornje granice- 2000., 2001. godina). Demografski gledano to su djeca pripadnika Baby Boom generacije i mlađa braća i sestre pripadnika generacije X. Nazivaju ih različitim imenima- Milenijska generacija, Digitalna generacija, „Feel good“ generacija, Cyberkids, Sljedeća generacija, Echo Boomer generacija, Net generacija, i slično (Krasulja et al, 2015., str. 61). 2016. godine generacija Y predstavlja 24,05% ukupne populacije u Hrvatskoj te se očekuje da će postajati dijelom radne snage sve do 2022. godine. Zbog velike promjene do koje je došlo u demografskom profilu i sociološkim normama ove generacije, ona predstavlja najveći upravljački izazov za poslodavce (Šandrk Nukić, 2017., str. 641).

Pripadnici ove generacije s Internetom su se prvi puta susreli kao djeca u pubertetskim godinama života te se može reći kako je on itekako utjecao na njihov način razmišljanja i stavove. Usprkos izraženoj individualnosti naslijeđenoj od prethodne generacije, teže pripadnosti različitim umreženim grupama, stoga ne čudi rapidan porast broja internetskih foruma i portala na kojima pojedinci mogu samostalno sudjelovati pri kreiranju sadržaja. Generacija Y itekako je iskoristila sve mogućnosti, kako globalnog tržišta, tako i računalno-posredovane komunikacije u poslovnom svijetu, ali i uporabu Interneta za različite svrhe. Podjednako preferiraju komunikaciju licem u lice kao i komunikaciju putem tekstualnih poruka, tzv. SMS-ova, i sve brojnijih društvenih platformi za slanje poruka (Fistić, 2018., str. 129-130).

Pripadnici generacije Y također su prihvatili slobodno poduzetništvo, no njihovi su razlozi bili motivirani negativnim radnim iskustvima njihovih roditelja. Iako su pripadnici generacije Y tehnički dobro potkovani, vole učiti, imaju veliku dozu samopouzdanja i ambicije, nedostajao im je osjećaj ranjivosti i spoznaja o nesigurnosti koja karakterizira stvarnost nove ekonomije (Lammiman et al, 2005., str. 102). Pripadnici generacije Y prema Strauss (1991. prema

Jovanovski, 2013., str. 133) imaju visoka očekivanja od svojih poslodavaca, traže nove izazove i ne bolje se tražiti odgovore na postavljenja pitanja. Žele smislen posao, cjeloživotno učenje i usavršavanje. Ne očekuju da će imati „posao za cijeli život“ samo u jednoj organizaciji, više su motivirani osobnim razvojem i traže priliku da razviju svoje vještine tijekom cijele karijere. Pripadnici generacije Y razmišljaju na drugačiji način, imaju više smisla za poduzetništvo i neusporedivo su nezavisniji od svojih prethodnika (Jovanovski, 2013., str. 133). Guyson (2008. prema Shen Kian et al 2015., str. 399) i Zemke (2000. prema Shen Kian et al 2015., str. 399) napominju da Milenijalci preferiraju neformalnost na poslu i očekuju da se menadžeri brinu za njihovo dobro. Štoviše, imaju visok prag tolerancije za razlike u godinama, etici i spolnoj orijentaciji zato što žele da je svijet bolje mjesto za život za sve (Shen Kian et al 2015., str. 399). Howe i Strauss (2000. prema Zabel et al, 2016., str. 304) opisuju Milenijalce kao osobe pune obećanja, samopouzdanja, timski igrači, vođeni postignućima, konvencionalni, pod pritiskom da budu uspješni te žive skromnim životom. Zemke (2000. prema Zabel et al, 2016., str. 304 ) navodi temeljne vrijednosti Milenijalaca-optimizam, ispunjenje građanske dužnosti, samouvjerenost, uspješnost, socijalnost, moralnost, ulično pametni, uvažavaju različitosti. Milenijalci često mijenjaju poslove, tražeći nove izazove i mogućnosti koji odgovaraju njihovim uvjetima i životnim vrijednostima (Krasulja et al, 2015., str. 61). Lanchaster i Stillman (2002. prema Zabel et al, 2016., str. 304) napominju da Milenijalci u odnosu na ostale generacije, najviše vrednuju ravnotežu posla i slobodnog vremena, slobodu rada od bilo kuda koju pruža tehnologija, rad u suradničkom, timski orijentiranom okruženju. Hart (2006. prema Zabel et al, 2016., str. 304) kaže da Milenijalcima naspram ostalih generacija nije bitna sigurnost posla i imaju jaku želju razumjeti zašto i kako su odluke donesene tako kako jesu dok ostale generacije vjeruju u formalnije organizacijske strukture.

Generacija Y je odrasla u doba napredne tehnologije. Uz pomoć visoke tehnologije, oni su u mogućnosti brzo prihvatiti nove informacije, teže većem znanju i vrlo su sposobni u multitaskingu. Pripadnici generacije Y skloni su duže ostati u organizaciji koja investira i koristi sofisticiranu tehnologiju i njihov posao time čini zanimljivijim, izazovnijim i zabavnijim (Shen Kian et al, 2012., str. 399). Imaju izuzetno nizak prag tolerancije prema dosadi i teško im je na duže vrijeme zadržati pozornosti, osim ako se energija i osobni interes za određeni zadatak ili cilj neprestano potiču. Menadžeri bi trebali imati volju poticati, usmjeravati i podupirati njihove nove ideje. Motivirati zaposlenike generacije Y znači omogućiti im kontinuirano učenje. Dugoročna financijska korist možda ih neće motivirati, no

neposredna i trajna mogućnost edukacije u sklopu zaposlenja svakako hoće. Kako su odrastali uz stalno vođenje i savjetovanje svojih roditelja i nastavnika, pripadnicima generacije Y za uspješno učenje i svladavanje novih vještina potrebni su mentori. Oni su odani i ne podnose kada se na poslu susreću s nelojalnošću. Ako njihovu lojalnost poslodavci uzimaju zdravo za gotovo ili ju iznevjere igrama moći, podmetanjem, ili taktikom „podijeli pa vladaj“ postoji opasnost da će ih izgubiti- mentalno, fizički ili oboje (Jovanovski, 2013., str. 134). Mnogo njih bavi se istovremeno volonterskim radom ili nekim oblikom filantropske aktivnosti (Krasulja et al, 2015., str. 61).

### **3.4. Generacijske razlike u pogledu poslovne etike i etičkih vrijednosti generacija X i Y**

Populacije koje stare i nove generacije koje ulaze na tržište rada kreiraju nove prilike i izazove za organizacije, posebno kod ugradnje poslovne etike u poslovanje. Zbog toga, kod izgradnje kulture temeljene na etičkim vrijednostima, važno je razumjeti različite karakteristike svake generacije (Business Ethics Briefing, 2015., str. 1).

Costanza i Finkelstein (2015. prema Zemke et al, 2017., str. 302-303) u sklopu organizacijske psihologije u žarištu istraživanja komentiraju postoje li generacijske razlike u radnim vrijednostima. Oni donose zaključak da je teško istražiti stvarne generacijske razlike u vrijednostima na radnom mjestu s obzirom da postoje različite granice za definiranje generacija i poteškoće u razlikovanju generacijskih učinaka od razdoblja starenja i kohortnih učinaka. Naglašava se nadalje da ukoliko su pronađene generacijske razlike u poslovnoj etici, tada postoje važne implikacije na aktivnosti odjela ljudskih potencijala, te da organizacije i akademici trebaju strukturirati organizacijske intervencije za povećanje produktivnosti, motivacije, inovacijske klime i mnogo drugih vještina dvadeset i prvog stoljeća (Zemke et al, 2017., str. 302-303). Nadalje Zemke (2017.) uspoređuje različite rezultate istraživanja (77 istraživanja, 105 atributa poslovne etike) postoje li ili ne generacijske razlike u poslovnoj etici, te zaključuje da rezultati ovise o područjima koja su ispitana.

Izveštaj naslova Generacijske razlike u poslovnoj etici, izdavača Ethics Resource Center istražuje razlike u ponašanju četiri različite generacije kada su suočeni s etičkim problemima (Verschoor, 2013., str. 11). Svrha je istražiti povezanost između generacija i „etičkog zdravlja“ organizacije. Pokazatelji koji se smatraju bitnim za etičnost su: osjećaj pritiska

radne okoline na ispitanike, opažanja devijantnog, tj. neetičnog ponašanja, prijave istog ponašanja, te kako to utječe na osobe koje su prijavile takvo ponašanje (nagrada ili napad) (Business Ethics Briefing, 2015., str. 2). Rezultati istraživanja upućuju da se etičko ponašanje mlađih generacija radnika (pripadnici generacija X i Y) razlikuje od ponašanja starijih generacija (Tradicionalisti i Baby Boomeri). Prema tim saznanjima poslovni vođe bi trebali osnažiti etiku u svojim organizacijama i programe pritužbi kako bi doskočili tim razlikama (Verschoor, 2013., str. 11).

Pripadnici generacije X osjećaju odbojnost prema gubitcima. Kada spaljuju mostove, uništavaju sami sebe. Zbog nepovjerenja ne izgrađuju poslovne mreže. Pripadnici generacije X osuđuju generaciju Y za brzo mijenjanje poslova koji je u skladu sa njihovim načinom života. Smatraju da pripadnici generacije Y dolaze i odlaze na poslove prema svojim hirovima, umjesto da se posvete ispunjenju zadanih zadataka. Prema pripadnicima generacije X, njihovi mlađi kolege trebali bi pratiti njihov primjer kod odanosti organizaciji. Pripadnici generacije Y ne vide problem u svome ponašanju jer smatraju da si svatko na svoj način želi osigurati posao. Skloni su i strmoglavom ponašanju. Zanemaruju povijesni razvoj događaja i trenutno stanje kod svojeg djelovanja. Nedostatak osobne i organizacijske etike kod pripadnika generacije Y izaziva napetost (Boyle, 2010., str. 467-468). Razlike temeljene na dobi zaposlenika u vidu perspektive i pritužbi nisu ništa novo. Svaka generacija ima neki moment, ili više njih, kada se pitaju što nije u redu sa onim drugim, zašto ih ne razumiju i zašto tako sporo uče. Te razlike dolaze još više ne vidjelo kada se radi o ponašanju na radnom mjestu. Pod utjecajem određenih događaja, socijalnih trendova i kulture njihovih organizacija, svaka generacija razvija svoje stajalište što je ispravno, a što neispravno ponašanje na vlastitom poslu (Ethics Resource Centar, 2013., str. 2). Ove posebnosti trebaju potaknuti organizacije da prilagode pristup poslovnoj etici, radije nego da provode jednoznačajnu politiku (Business Ethics Briefing, 2015., str. 1).

Prema izvješću Generacijske razlike u poslovnoj etici, postoje razlike u stavovima i osobinama prema poslovnoj etici u njenim brojnim mjerama. Istraživanje je pokazalo da mlađi zaposlenici osjećaju **veći pritisak** radne okoline da prekrše etička pravila, u odnosu na svoje starije radne kolege. Što su duže na svome radnom mjestu, oni se sve više prilagođavaju i kopiraju radne navike svojeg poslovnog okruženja. Da bi se tome priskočilo, organizacije bi trebale svoje nove zaposlenike obučiti o svojoj etičkoj kulturi, kako bi se novozaposleni osjećali sigurnije u neizvjesnim situacijama u svezi kulture na svome novom radnom mjestu.



Nadalje istraživanje je potvrdilo da mlađe generacije **primjećuju više neetičkog/devijantnog ponašanja** na radnom mjestu u usporedbi sa kolegama pripadnicima starijih generacija. To se prvenstveno odnosi na obavljanje privatnih poslova u vrijeme radnog vremena i to članova starijih generacija. Dok su ranija istraživanja govorila da mlađe generacije manje **prijavljaju neetičko ponašanje**, ovo istraživanje pokazuje da Milenijalci sve više prijavljuju takvo ponašanje. Milenijalci su primijetili neetičko ponašanje u 49% slučajeva, što je najviše od svih generacija koje su sada u organizaciji. Neke od takvih ponašanja su: obavljanje privatnih poslova za vrijeme radnog vremena, laganje poslodavcima, nasilno ponašanje, zloupotreba organizacijskih resursa i diskriminacija. Od tih Milenijalaca koji su primijetili neetičko ponašanje, 69% njih je i prijavilo isto. Neka od ponašanja koja su prijavila bila su: krađa, lažiranje izvještaja o troškovima, lažne specifikacije za dobra ili usluge, lažiranje izvještaja o broju radnih sati, nuđenje mita službenim osobama. Studija je također otkrila da je mogućnost za **osjećaj osude ili odbačenosti** od svojih radnih kolega nakon prijave devijantnog ponašanja, veća kod pripadnika mlađih generacija, što je zapravo u skladu sa povećanjem prijave neetičkog ponašanja (Verschoor, 2013., str. 11-12).

Slika 3. Četiri ključna indikatora poslovne etike



Izvor: izrada autorice prema Ethics Resource Center (2013.), Generation Differences in Work Place Ethics: A Supplemental Report of the 2011.,

<https://rsp.uni.edu/sites/default/files/ERC%20Generational%20Differences.pdf>

Nadalje, studije dokazuju da mlađi zaposlenici predstavljaju ranjivu skupinu jer je veća vjerojatnost da uoče devijantno ponašanje, ali je velika vjerojatnost da ga ne prijave i imaju manje iskustva u nošenju sa takvom situacijom. Iako, mlađe generacije (pripadnici generacija

X i Y) više koriste alate i resurse koje im pružaju etički uredi, pogotovo kada je su uključeni u društvenu interakciju i kada im je pružena podrška (u vidu linija za pomoć, mehanizmi za traženje savjeta, treninzi i slično). Razlika u generacijskoj osjetljivosti također ima utjecaja. Na primjer, Milenijalci slabije primjećuju probijanje granice privatnosti i osjećaju manju lojalnost prema svojim poslodavcima. Prema istraživanju savjetodavne institucije za globalnu toleranciju Velike Britanije, 62% Milenijalaca su izjavila da žele raditi za organizaciju koja ima pozitivan utjecaj, polovica njih preferiraju ispunjavajući posao naspram visoke plaće, te 53% bi radilo više kada bi imali osjećaj da njihov posao pozitivno utječe na druge. Institut za poslovnu etiku ukazuje na to da mlađe generacije imaju višu etičku savjest u usporedbi sa ostalim generacijama (Business Ethical Briefing, 2015., str. 3).

Zaposlenici žele raditi uz visoke standarde integriteta; a etika i programi usklađenosti i jaka etička kultura čine razliku u poboljšanju ponašanja pripadnika svih generacija u poslovnim organizacijama. Istina je i da, što više zaposlenici imaju iskustva u svojim poslovima, njihova percepcija o etičnosti se mijenja. Svaka generacija je drugačija i pripadnici svih generacija doživljavaju etiku na drugačiji način (Ethics Resource Center, 2013., str. 31). Korištenje različitih zaposlenika iz različitih generacija kao etičnih ambasadora je djelotvoran način za postizanje promjena. Neki čak sugeriraju da i Milenijalci mogu biti ambasadori etike s obzirom da su prirodno umreženi i najbolje upoznati sa novim tehnologijama, ali u isto vrijeme stariji pripadnici generacija Tradicionalista i Baby Boomera mogu imati uspostavljeniju reputaciju integriteta (Business Ethical Briefing, 2015., str. 5).

Značajne **razlike u generacijama u svezi sa etikom** su (Ethics Resource Centar, 2013., str. 2-3):

#### **Generacija X:**

Pripadnici generacije X su svojevrsni „most“ između starijih i novijih generacija u organizaciji. Oni nalikuju starijoj generaciji Baby Boomera kada se radi o primjećivanju neetičkog/devijantnog ponašanja i vjerojatno će doživjeti osudu zbog prijavljivanja takvog ponašanja. Ali pripadnici generacije X više liče na pripadnike generacije Y kada se radi o prijavljivanju neetičkog ponašanja i osjećaju veći pritisak od svoje radne okoline- odnosno pod utjecajem su većine. Nadalje, generalno gledano, generacija X više slični Milenijalcima nego Baby Boomerima, ponajprije u smislu da će oni bolje prihvatiti, odnosno odgovoriti na elemente etike i programe pritužbi koji uključuju društvenu interakciju i pružanje podrške- npr. linije pomoći, mehanizmi za traženje savjeta, treninzi i slično. Manja je vjerojatnost da će

se okrenuti formalnim sustavima i organizacijskim standardima za pomoć kod njihovih etičkih pitanja, ali i dalje po pitanju etike rade puno više nego Baby Bommeri i Tradicionalisti.

### **Generacija Y (Milenijalci):**

Čini se da Milenijalci primjećuju manje granica od prethodnih generacija i fleksibilniji su kada i kako ih primijeniti. S obzirom da su više otvoreni prema transparentnosti, postoji veća vjerojatnost da će diskutirati o poslovnim aktivnostima sa širim krugom ljudi i javno i privatno. Njihova fleksibilnost može dovesti do toga da se uključe ili toleriraju neprihvatljivo ponašanje. Nadalje, od svih generacija, oni su rizična skupina s obzirom da će njeni pripadnici primijetiti devijantno ponašanje i najvjerojatnije biti osuđeni za prijavljivanje istoga. Međutim postoji i pozitivna strana o mlađoj generaciji. Njihovim ulaskom na tržište rada sve se više pridaje pažnja etičnom/neetičkom ponašanju, i to mnogo više nego kada su najmlađi članovi ostalih generacija ulazili na tržište rada. Štoviše, Milenijalci koriste etičke resurse i urede za podršku više nego ostale generacije. Te također kao i pripadnici generacije X njima najviše odgovaraju elementi etike i programi pritužbe koji uključuju društvenu interakciju i pružanje podrške kao što su linije pomoći, mehanizmi za traženje savjeta, treninzi i slično.

Svaka generacija doživljava etiku i kulturu različito od ostalih generacija. Iako organizacije ne moraju izmijeniti svoje programe radi ovih razlika, bilo bi poželjno da poruku o integritetu organizacijskog poslovanja pošalje na način da ju razumiju i uvažavaju zaposlenici svih generacija (Ethics Resource Centar, 2013., str. 3).

Prema Business Ethics Briefing (Business Ethics Briefing, 2015., str. 5) poslovnu **etiku treba naglasiti za svaku generaciju drugačije.**

### **Generacija Y (Milenijalci):**

- Prenesite organizacijsku predanost etici u terminima ljudi, ljudskih odnosa i integriteta, na način da se obrati pažnja kako se ljudi odnose jedni prema drugima
- Fokusirajte se na poruke od kolega i neposrednih nadređenih- to su pojedinci koji su slični samim Milenijalcima i zato imaju najveći utjecaj na njihovo ponašanje (i samim time oni su im uzor i zato mogu utjecati na njih)
- Naglasite sredstva za etičnost/programe usklađenosti kao prilike za interakciju sa dobro upućenim ljudima koji mogu pružiti smjernice i podršku
- Izgradite mogućnost za raspravu i interakciju o etičnosti i programe obuke o usklađenosti

- Osigurajte načine za Milenijalce da daju svoj doprinos standardima i sustavima organizacije
- Informirajte ih da kada prijave loše ponašanje, mogu provjeriti i komunicirati s etičkim uredom tijekom istražnog postupka.

### **Generacija X:**

- Standarde i savjete učinite lako dostupnim; kada su pripadnici generacije X suočeni sa etičkom dilemom, mogućnost uvida u kodeks ponašanja i standarde učinit će veliku razliku u njihovom ponašanju u situaciji sa kojom su suočeni
- Oni koji su nadređeni pripadnicima generacije X moraju biti svjesni da oni trebaju njihov savjet. Pripadnici generacije X moraju znati da im je dostupan savjet kada ga trebaju.

Opće pretpostavke mogu utjecati na percepciju etičkog i neetičkog ponašanja u svakodnevnom poslovnom okruženju. S obzirom da generacije X i Y surađuju u profesionalnim okolnostima, moraju se prilagoditi jedna drugoj kako njihove različitosti ne bi utjecale na organizacijsku uspješnost. Iz etičke perspektive pripadnici obje generacije moraju ispitati sve svoje radnje, male i velike. Ako tako postupe, biti će manja mogućnost za počinjenje neetičnih radnji (Boyle, 2010., str. 469).

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O RAZLIKAMA U STAVOVIMA PREMA POSLOVNOJ ETICI PRIPADNIKA GENERACIJA X I Y**

Kako bi se ispitale razlike u stavovima prema poslovnoj etici među pripadnicima X i Y generacije, osmišljeno je i provedeno empirijsko istraživanje. Istraživanje je osmišljeno i napravljeno prema istraživanju Ethics Resource Center-a iz 2013. godine, te izvještaju *Generational Differences in Workplace Ethics* nastalom na temelju tog istraživanja.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

U svrhu ispunjavanja ciljeva ovog rada provedeno je istraživanje naziva razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y, putem anonimnog anketnog upitnika koji je ponuđen na ispunjavanje elektroničkim putem na društvenim mrežama i putem e-maila (upitnik se nalazi u prilogu ovog rada). Sam upitnik napravljen je u Google Forms obliku, a dobiveni podaci obrađeni su u programu Microsoft Office Excel. Anketa je ispunjavana u terminu 06. veljače 2020. godine pa do 12. ožujka iste godine. Prikupljeno je 184 odgovora, čime se smatra da je zadovoljen kriterij dovoljnog broja odgovora potrebnih za analizu. Korištena su pitanja zatvorenog tipa, npr. da/ne pitanja, pitanja sa jednostrukim izborom, pitanja sa višestrukim izborom, Likertova skala sa ponuđenih 5 mogućnosti, od kojih ocjena 1 označava neslaganje, dok 5 označava izričito slaganje sa tvrdnjom. Sam upitnik sastojao se od tri dijela i 24 pitanja. Prvi dio upitnika obuhvaća demografske varijable ispitanika, drugi poslovnu etiku prema generacijama, te poboljšanje poslovne etike prema generacijama. Prva grupa pitanja sadrži deset pitanja o samim ispitanicima, odnosno osobna obilježja, poslovna obilježja i obilježja organizacije u kojoj pojedinac radi. Ova pitanja bila su obavezna za sve ispitanike, te su postavljena pitanja o spolu, dobi, mjestu stanovanja, obrazovanju, zaposlenosti, sektoru rada, primanjima, radnom iskustvu, veličini i vlasništvu organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni. Navedena pitanja služe i za definiranje generacija, te kasnije izdvajanje odgovora pripadnika generacija X i Y kako bi i ona bila posebno obrađena jer su temelj za ovaj rad. U drugom dijelu pokrivena su četiri ključna indikatora poslovne etike definirane prema Ethics Resource Center-u, a to su: osjećaj pritiska radne okoline na rad pojedinca, uočavanje ili svjedočenje devijantnog, neetičnog ponašanja, prijava devijantnog, neetičnog ponašanja i osjećaj odbačenosti od radne okoline nakon prijave neetičnog ponašanja. Istražene su razlike u percepciji neetičnog ponašanja, što je za koju generaciju neetično i u kojoj mjeri su pripadnici sposobni uočiti i prijaviti takvo ponašanje, te na koji

način je to utjecalo na njihov rad u kolektivu. U trećem dijelu istraživanja analizira se područje mogućih poboljšanja etičkog ponašanja u organizaciji. Ispitanici su upoznati sa mogućim alatima i programima za unaprjeđenje etičnosti u organizaciji, te odgovaraju na pitanja vezana za iste. Na kraju je ponuđeno pitanje u kojemu su navedena neka od mogućih devijantnim ponašanja na radnom mjestu, te je zamoljeno da ispitanici odaberu koja su od tih ponašanja uočili, a koja prijavili. Podaci su obrađeni vlastitom izradom tablica i grafova, te su korištene metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Izrada ovog dijela rada napravljena je prema službenim uputama uz pomoć priručnika za metodologiju istraživačkog rada (Tkalc, Verčić, 2010.).

Anketni upitnik ispunilo je 184 ispitanika, od kojih je najveći broj pripadnika generacija X i Y koji su relevantni za ovu analizu. Demografske varijable ispitanika podijeljene su u tri tablice, i to: osobna obilježja, poslovna obilježja i obilježja organizacije u kojoj pojedinac radi. Prikazana su ukupna obilježja svih ispitanika, te posebno obilježja pripadnika generacija X i Y u apsolutnim i relativnim udjelima.

Tablica 5. Osobna obilježja ispitanika

	<b>Ukupno ispitanika n=184</b>	<b>Generacija X n=62</b>	<b>Generacija Y n=110</b>	<b>Ukupno ispitanika %</b>	<b>Generacija X %</b>	<b>Generacija Y %</b>
<b>Spol:</b>						
<b>muško</b>	13	0	12	7%	0%	11%
<b>žensko</b>	171	62	98	<b>93%</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>
<b>Godina rođenja:</b>						
<b>2020.-2000.</b>	1	-	-	1%	-	-
<b>1999.-1981.</b>	110	-	110	<b>60%</b>	-	100%
<b>1980.-1965.</b>	62	62	-	34%	100%	-
<b>1964.-1946.</b>	11	-	-	6%	-	-
<b>1945.-1925.</b>	0	-	-	0%	-	-
<b>Mjesto stanovanja:</b>						
<b>veliki grad</b>	106	34	65	<b>58%</b>	<b>55%</b>	<b>59%</b>
<b>manji grad</b>	39	15	22	21%	24%	20%
<b>mali gradić, selo, prigradsko naselje</b>	39	13	23	21%	21%	21%
<b>Završeno obrazovanje:</b>						
<b>srednja škola</b>	77	29	39	<b>42%</b>	<b>47%</b>	35%
<b>preddiplomski stručni studij</b>	23	10	13	13%	16%	12%

<b>preddiplomski sveučilišni studij</b>	75	17	55	41%	27%	<b>50%</b>
<b>poslijediplomski studij, doktorat</b>	9	6	3	5%	10%	3%

Izvor: izrada autorice

Prema demografskim varijablama vidljivo je da je velika većina ispitanika ženskog roda (93%), što zapravo može biti i ograničenje ovog istraživanja, no ne uzima se kao velika pogreška s obzirom da neće biti prikazani rezultati po varijabli spol, iako može utjecati na prikazivanjem etike iz perspektive žena, što je već obrađeno u nekim istraživanjima. Najviše odgovora prikupljeno je od pripadnika generacije Y ili Milenijalaca (60%). Sljedeća skupina ispitanika rođenih od 1965. do 1980. godine, čine sljedeću najveću skupinu ispitanika, te oni predstavljaju pripadnike generacije X (34%). Većina ispitanika živi u velikim gradovima kao što su npr. Zagreb, Split i slično (58%), što je očekivano s obzirom na to da su u Hrvatskoj centralizirana radna mjesta po većim gradovima, dok na ruralnim područjima živi manje radne snage koja je još uvijek u radnom odnosu (izuzetak su poljoprivrednici i agrarna zanimanja). Najviše ispitanika ima završenu srednju školu ili preddiplomski studij (42%, odnosno 41%). Iz tablice, a vezano za pripadnike generacija X i Y, vidljivo je da su muški ispitanici u manjem broju naspram ženskih, čak iz generacije X niti jedan muškarac nije ispunio ponuđenu anketu, što se svakako smatra ograničenjem jer su rezultati pripadnika generacije X isključivo stajalište žena. Kod mjesta stanovanja ponovno se potvrđuju prethodni rezultati, te su i pripadnici generacije X i Y koji su sudjelovali u istraživanju iz velikih gradova (55% i 59%). Najmanje ispitanika generacije X dolaze iz malih gradića i sela (21%), dok kod pripadnika generacije Y najmanje je ispitanika iz manjih gradova (20%). Kod završenog obrazovanja dolazi do prvih razlika između generacija, dok su ispitanici generacije X u većini završili srednju školu (47%) i nakon toga nastavili raditi, ispitanici generacije Y imaju završenu visoku stručnu spremu u najvećem obimu (50%). To dokazuje kako su mlađi ispitanici više i duže školovani naspram npr. njihovih roditelja.

Tablica 6. Poslovna obilježja ispitanika

	Ukupno ispitanika n=184	Generacija X n=62	Generacija Y n=110	Ukupno ispitanika %	Generacija X %	Generacija Y %
<b>Jeste li zaposleni:</b>						
<b>da</b>	145	52	84	<b>79%</b>	<b>84%</b>	<b>76%</b>
<b>ne</b>	32	8	22	17%	13%	20%
<b>ostalo</b>	7	2	4	4%	3%	4%
<b>Primanja:</b>						
<b>2500 i manje</b>	18	2	14	10%	3%	13%
<b>2500-5000</b>	38	18	19	21%	29%	17%
<b>5000-7500</b>	62	21	36	<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>33%</b>
<b>7500-10000</b>	26	9	16	14%	15%	15%
<b>10000-15000</b>	4	2	1	2%	3%	1%
<b>15000 i više</b>	5	3	2	3%	5%	2%
<b>nemam primanja</b>	15	3	11	8%	5%	10%
<b>ne želim odgovoriti</b>	16	4	11	9%	6%	10%
<b>Radno iskustvo:</b>						
<b>1 godina i manje</b>	18	1	17	10%	2%	15%
<b>1-5 godina</b>	48	7	41	26%	11%	37%
<b>5 i više godina</b>	118	54	52	<b>64%</b>	<b>87%</b>	<b>47%</b>

Izvor: izrada autorice

Milenijalci i pripadnici generacija X voljni su učiti i spremni su na nova znanja. Time su potvrđene neke od karakteristika pripadnika promatranih generacija: gotovo tri četvrtine ispitanika su zaposleni, uz 64% sa radnim iskustvom 5 i više godina (64%), primanja su najčešća između 5000 i 7500 kuna mjesečno (34%), što odgovara prosječnoj hrvatskoj plaći u ovo vrijeme. Kod pripadnika generacija X i Y najviše je zaposlenih ispitanika (84% i 76%), što odgovara zahtjevima ovog istraživanja jer su ispitanici upoznati i iskusni u poznavanju poslovne etike. Primanja su bez obzira na razliku u završenim stupnjevima obrazovanja u obje kategorije najčešće između 5000 i 7500 kuna (34% i 33%), što se može protumačiti sa dužim radnim stažem pripadnika generacije X, koji su time stekli veće plaće, naspram pripadnika generacije Y koji su još relativno kratko na tržištu rada (u usporedbi sa starijim generacijama) i plaće im još mogu i trebaju rasti tijekom vremena. Prema radnom iskustvu obje generacije X i Y imaju najviše ispitanika sa 5 i više godina radnog iskustva (87% i 47%), zatim jednu do pet godina radnog iskustva (11% i 37%), a najmanje ispitanika ima jednu godinu ili manje radnog iskustva (2% i 15%). Različiti su samo omjeri, što nije iznenađujuće jer su pripadnici generacije X duže na tržištu rada i logično je da više pripadnika te generacije ima više radnog iskustva naspram mlađe generacije, tj. Milenijalaca. Ovi rezultati su zadovoljavajući i nema



velikih odstupanja od očekivanja zbog same logike prisustva pripadnika obje generacije na tržištu rada.

Tablica 7. Obilježja organizacije u kojoj pojedinac radi

	Ukupno ispitanika n=184	Generacija X n=62	Generacija Y n=110	Ukupno ispitanika %	Generacija X %	Generacija Y %
<b>Sektor rada:</b>						
turizam, ugostiteljstvo	37	15	21	<b>20%</b>	<b>24%</b>	19%
trgovina	23	7	14	13%	11%	13%
bankarstvo, financije, računovodstvo	36	14	17	<b>20%</b>	23%	15%
informatika	6	2	4	3%	3%	4%
usluge	31	4	26	17%	6%	<b>24%</b>
javni sektor	30	11	17	16%	18%	15%
obrazovanje	21	9	11	11%	15%	10%
<b>Veličina organizacije u kojoj ste zaposleni:</b>						
mala organizacija (do 50 zaposlenih)	78	22	52	<b>42%</b>	35%	<b>47%</b>
srednja organizacija (50 do 250 zaposlenih)	38	13	23	21%	21%	21%
velika organizacija (preko 250 zaposlenih)	68	27	35	37%	<b>44%</b>	32%
<b>Vlasništvo organizacije:</b>						
državno vlasništvo	55	25	26	30%	40%	24%
privatno vlasništvo	117	33	76	<b>64%</b>	<b>53%</b>	<b>69%</b>
mješovito vlasništvo	12	4	8	7%	6%	7%

Izvor: izrada autorice

Nema većih odstupanja u pitanju sektora rada, najviše ispitanika zaposleno je u turizmu i ugostiteljstvu (20%), odnosno na uredskim poslovima (bankarstvo, financije, računovodstvo) (20%), a najmanje na području informatike (3%). Ovaj pokazatelj može se interpretirati na način da je najviše ljudi u Hrvatskoj upravo u tim granama ekonomije s obzirom da su one i općenito najzastupljenije kod nas, što radi podneblja, što radi kašnjenja za ostatkom naprednih zemalja koje imaju puno veću zaposlenost u informatici koja je danas temelj tehnologije i tehnološkog napretka. Što se tiče samih organizacija u kojoj su zaposleni ispitanici, ona su u najvećem broju male organizacije (42%) i to u privatnom vlasništvu (64%). Najviše

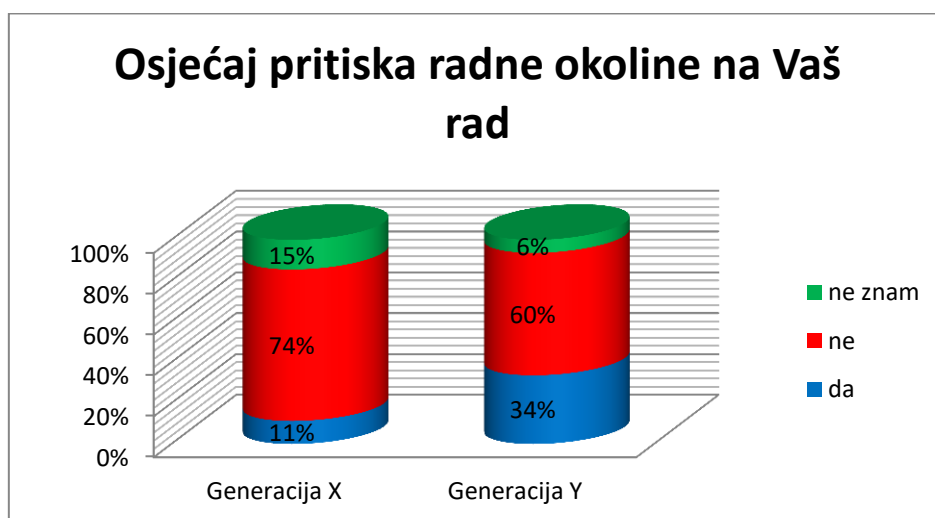
pripadnika generacije X zaposleno je u turizmu i ugostiteljstvu (24%), odnosno bankarstvu, financijama i računovodstvu (23%), dok su pripadnici generacije Y više u sektoru usluga (24%), te zatim također u turizmu i ugostiteljstvu (19%). Usluge su sve češće u našem gospodarstvu, naspram proizvodnje i sličnih grana, pa ne čudi podatak da noviji zaposlenici na tržištu rada stječu svoje radno iskustvo u uslužnim djelatnostima. Što se tiče veličine organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni, vide se razlike u pogledu generacija. Generacija X zaposlena je u većini u velikim organizacijama (44%), dok ih je najmanje u srednjim organizacijama (21%), te su zaposleni u organizacijama u privatnom vlasništvu (53%). Nadalje, generacija Y ima najviše zaposlenih u malim organizacijama (47%), zatim u velikim (32%), te su velika većina tih organizacija u privatnom vlasništvu (69%).

U daljnjim rezultatima prikazani su dobiveni podaci za pripadnike generacija X i Y, s obzirom da je vrlo malen broj pripadnika Tradicionalista, Baby Boomera i generacije Z sudjelovalo u istraživanju, te niti nisu predmet istraživanja.

#### 4.2. Rezultati istraživanja pripadnika generacija X i Y

U ovome dijelu rada prikazani su rezultati istraživanja i to u dva dijela- poslovna etika prema generacijama i poboljšanje poslovne etike prema generacijama pripadnika generacija X i Y, gdje je napravljena analiza dobivenih odgovora kako bi se vidjela razlika u stavovima prema poslovnoj etici ovih dviju skupina.

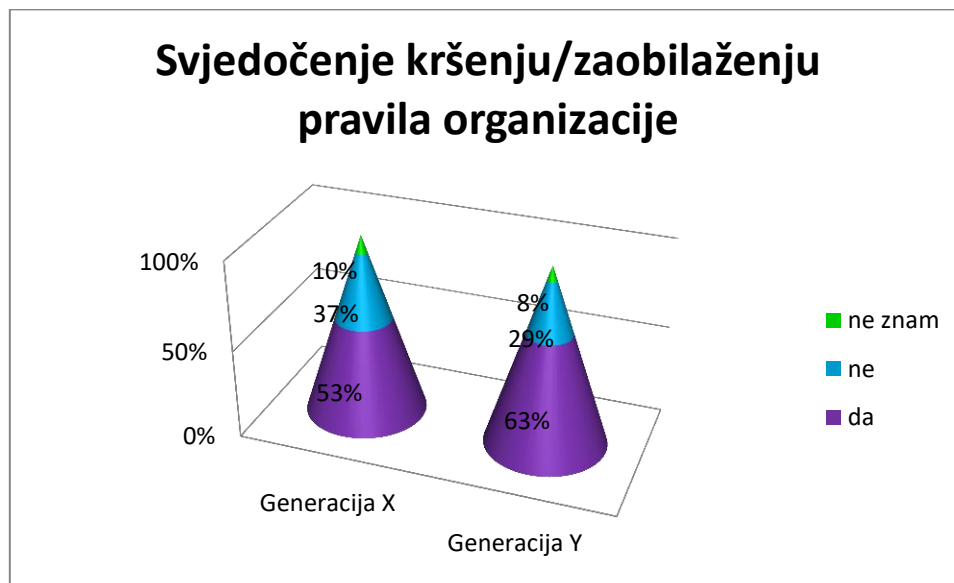
Graf 1. Osjećaj pritiska radne okoline na Vaš rad pripadnika generacije X i Y



Izvor: izrada autorice

Uvidom u graf vidljivo je da najveći broj ispitanika obje generacije ne osjeća pritisak kolektiva na vlastiti rad (generacija X 74%, generacija Y 60%). Kod generacije X slijedi kategorija „ne znam“ (15%), odnosno ispitanici nisu sigurni, kod Milenijalaca sljedeća kategorija su ispitanici koji osjećaju pritisak radne okoline (34%). Dakle najmanje odgovora pripadnika generacije X je pozitivno (11%), a generacije Y „ne znam“ (6%). Prema ovim rezultatima može se zaključiti da su Milenijalci u većem broju pod pritiskom radne okoline, odnosno da su u većoj opasnosti zanemariti svoja etička načela zbog pritiska okoline u kojoj rade. To je moguće zbog više razloga, npr. uvjerenje da stariji i iskusniji radne kolege mogu biti uzor, ili zbog vjere da stariji znaju bolje jer su duže u svom poslu. Nadalje, najčešće su pripadnici generacije X nadređeni mlađim generacijama, te ponekad Milenijalci mogu prelaziti preko devijantnog ponašanja radi svoje pozicije podređenog na radnom mjestu. Svakako je pozitivno što obje generacije imaju najveći broj odgovora u kategoriji da ne osjećaju pritisak jer to označava dobru radnu atmosferu i organizacijsku klimu.

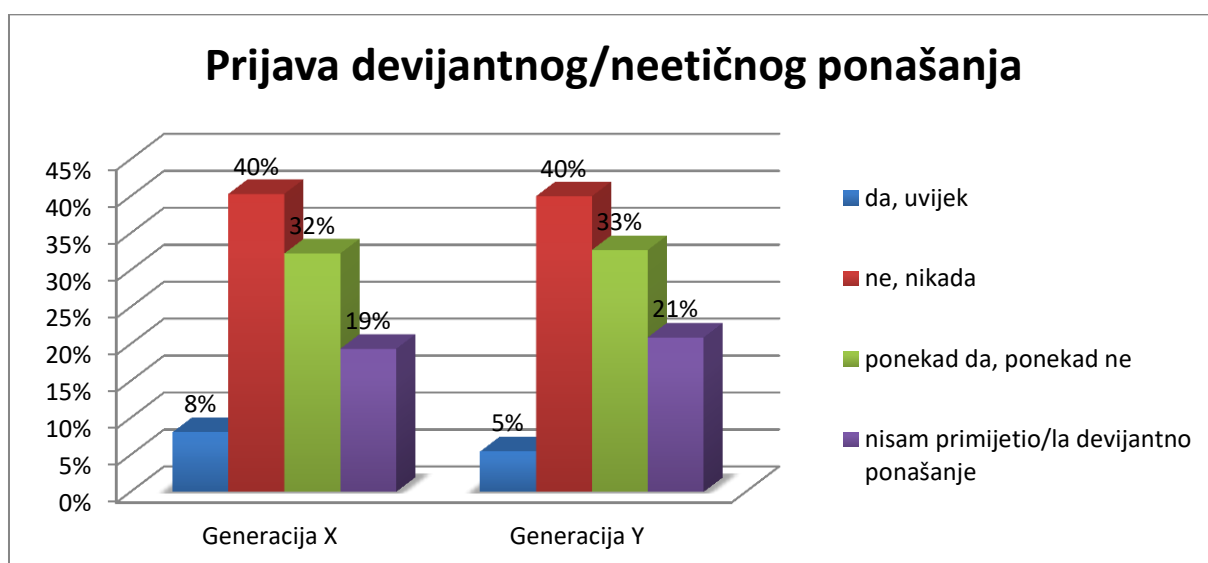
Graf 2. Svjedočenje kršenju/zaobilaženju pravila organizacije pripadnika generacija X i Y



Izvor: izrada autorice

Na pitanje jesu li ispitanici svjedočili kršenju, odnosno zaobilaženju pravila organizacije odgovori su sljedeći: više od 50% pripadnika obje generacije odgovorilo je pozitivno, no više pripadnika generacije Y je svjedočilo kršenju pravila (63%) naspram pripadnika generacije X (53%). Nadalje, više pripadnika generacije X nije (37%) ili ne znaju jesu li svjedočili kršenju pravila (10%), naspram Milenijalaca (29% nije svjedočilo, 8% ne zna). To nam govori da su pripadnici generacije Y ili više etični ili više pažnje pridaju uočavanju neetičnog ponašanja. Sljedeći graf prikazuje što i kako su postupili ispitanici nakon uočenog devijantnog ponašanja.

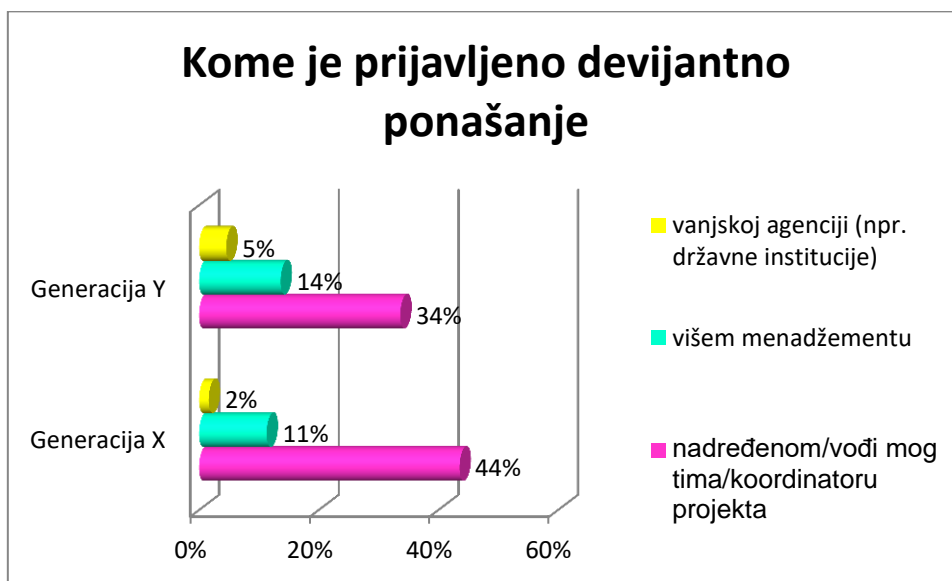
Graf 3. Prijava devijantnog/neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y



Izvor: izrada autorice

Kod obje generacije vidljivo je da je najveći broj odgovora u svezi prijave devijantnog ponašanja „ne, nikada“ nisam prijavio devijantno ponašanje (40% pripadnici generacija X i Y), što je vrlo obeshrabrujuće, s obzirom da iako su ispitanici svjesni neetičnog ponašanja, što je vidljivo iz prethodnog grafa, najčešće se na njega ne reagira. Dakle, i pripadnici generacije X i Y zatvorit će oči pred devijantnim ponašanjem, i prešutno će preći preko njega. Sljedeća kategorija najčešćih odgovora je da će ispitanici obje generacije ponekad prijaviti devijantno ponašanje, a ponekad neće (32% generacija X, 33% generacija Y). To vjerojatno ovisi o vrsti devijantnog ponašanja, odnosno koliko je prijestup velik, te koliko utječe na njih same. Dakle kod prijave devijantnog ponašanja ne uočavaju se velika odstupanja u razlikama prema generacijama. Najmanje ispitanika odgovorilo je potvrdno, tj. da uvijek prijavljuju devijantno ponašanje (generacija X 8%, generacija Y 5%). Kod pripadnika generacije X ono je blago u većem postotku naspram Milenijalaca, što znači da ukoliko su ispitanici stariji, da su i uglavnom hrabriji kod poduzimanja mjera za suzbijanje neetičnog ponašanja.

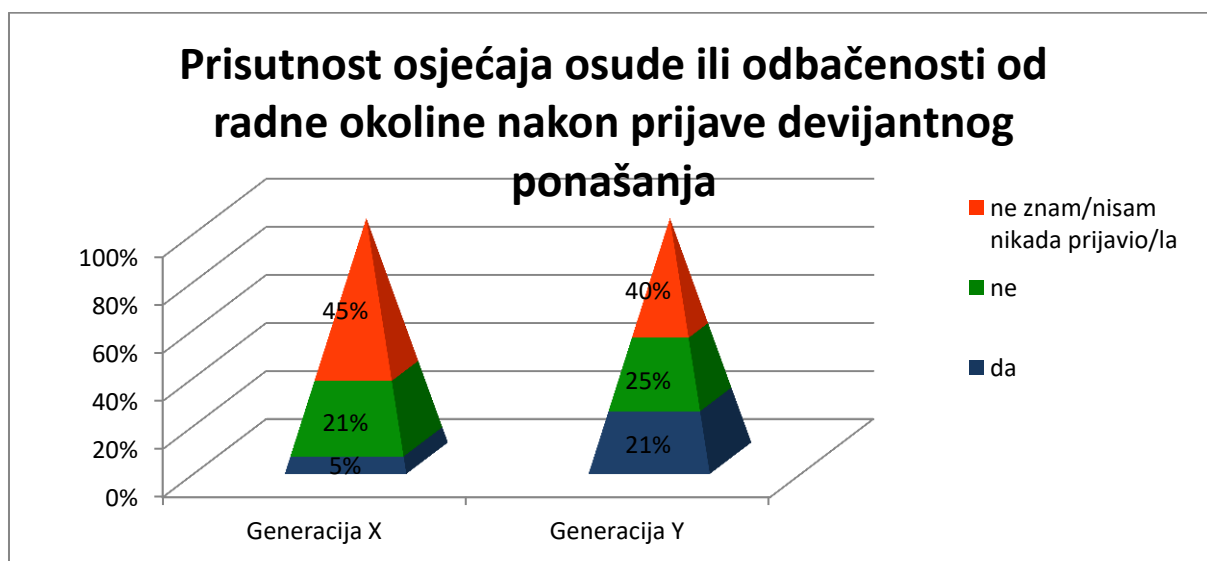
Graf 4. Kome je prijavljeno uočeno devijantno ponašanja pripadnika generacija X i Y



Izvor: izrada autorice

Nakon što je devijantno ponašanje uočeno i pojedinac odluči takvo ponašanje prijaviti, najveći broj ispitanika prijavio bi neetično, tj. devijantno ponašanje svome najbližem suradniku, tj. nadređenom/vođi tima/koordinatoru projekta. Kod obje generacije zamjećuje se podjednak omjer odgovora u svim kategorijama, dakle i pripadnici generacije X i Y prijavljuju najviše svom najbližem nadređenom (generacija X 44%, generacija Y 34%), zatim višem menadžmentu (11% i 14%), a najmanje vanjskoj agenciji (2% i 5%). Može se zaključiti da se poštuje neka vrsta hijerarhije i kod same prijave devijantnog ponašanja.

Graf 5. Prisutnost osjećaja osude ili odbačenosti od radne okoline nakon prijave devijantnog ponašanja pripadnika generacija X i Y



Izvor: izrada autorice

Kod prisutnosti osjećaja osude ili odbačenosti radne okoline nakon prijave devijantnog ponašanja najviše je odgovora ispitanika da nikada nisu prijavili devijantno ponašanje pa ne mogu procijeniti (generacija X 45% i generacija Y 49%). Zatim slijedi kategorija da nema prisutnosti osjećaja odbačenosti (21% i 25%), te je najmanje onih ispitanika obje generacije koji su osjetili osjećaj odbačenosti (5% i 21%). Ovdje je najveća razlika između pripadnika generacije X i Y jer mnogo više ispitanika generacije Y je osjetilo taj negativan osjećaj nakon prijavljivanja devijantnog ponašanja. Razumljivo je da se zaposlenici koji su kraće na svome radnom mjestu mogu osjećati odbačenost od svojih radnih kolega jer nisu niti sami sigurni jesu li pravilno postupili u upitnim situacijama, no takvo ponašanje, uočavanje i prijavu, trebalo bi nagraditi i istaknuti kao poželjno organizacijsko ponašanje, kako ne bi došlo do osjećaja odbačenosti.

Ovim pitanjem završava se dio ankete o poslovnoj etici prema generacijama za pripadnike generacija X i Y. Najvažnije saznanja su da su pripadnici generacije Y, kao mlađi radni kolege na radnom mjestu, češće osjećali pritisak radne okoline na svoj rad, da više zamjećuju devijantno, odnosno neetično ponašanje, te da se nakon prijave veći postotak ispitanika osjeća osuđivano ili odbačeno na svome radnom mjestu. Ovakva praksa ne bi trebala biti niti u jednoj organizaciji, te bi se trebalo povesti računa da se svi zaposlenici osjećaju jednako dobro na svome radnom mjestu. Organizacije bi trebale uvesti bolji plan za poticanje etičnosti, te bi se svi sudionici trebali potruditi da se potiče, a ne kažnjava etičnost, bila ona osobna ili poslovna. Pripadnici generacije X trebali bi imati više razumijevanja za svoje mlađe radne kolege i usmjeriti ih kroz primjer kako dobro i ispravno postupiti u upitno etičkim situacijama, a ne provoditi praksu zatvaranja očiju pred problemom i ignoriranjem, što se lako može onda prenijeti i na ponašanje ostalih zaposlenika, što nikako nije u interesu niti organizaciji, niti bilo kojem suradniku.

Tablica 8. Ocjena programa i kultura u poboljšanju poslovne etike pripadnika generacija X i Y

Kategorija	Generacija X		Generacija Y	
	slaba kultura i prisutnost manje ili niti jednog programa	jaka kultura i prisutnost više programa	slaba kultura i prisutnost manje ili niti jednog programa	jaka kultura i prisutnost više programa
smanjenje osjećaja pritiska radne okoline na moj rad i ponašanje	8%	<b>58%</b>	22%	69%
zapažanje devijantnog/neetičnog ponašanja	15%	55%	16%	69%
prijavu devijantnog/neetičnog ponašanja	11%	50%	15%	70%
smanjenje osjećaja odbačenosti od svoje radne okoline zbog prijavljivanja devijantnog ponašanja	8%	56%	20%	<b>73%</b>

Izvor: izrada autorice

Jaka etička kultura i postojanje više programa za poticanje etičnosti više utječu na smanjenje osjećaja pritiska radne okoline na vlastiti rad (najviše kod generacije X 58%), zapažanje neetičnog ponašanja, prijavu neetičnog ponašanja, te smanjenje osjećaja odbačenosti od svoje radne okoline (najviše kod pripadnika generacije Y 73%). Naspram jake etičke kulture, slaba kultura također utječe na sve mjere poslovne etike, kod pripadnika generacije X najviše kod zapažanja devijantnog ponašanja (15%), a kod pripadnika generacije Y kod smanjenja osjećaja pritiska radne okoline na vlastiti rad (22%). Svakako se preporuča obratiti pažnju na izgradnju i jačanje etičke kulture i pojačati, odnosno povećati broj programa za poticanje etičnog ponašanja, čime se izravno utječe na etičnost cijele organizacije, njenih zaposlenika i stvaranje pozitivne slike o organizaciji.

Tablica 9. Prihvatljivo organizacijsko ponašanje pripadnika generacija X i Y

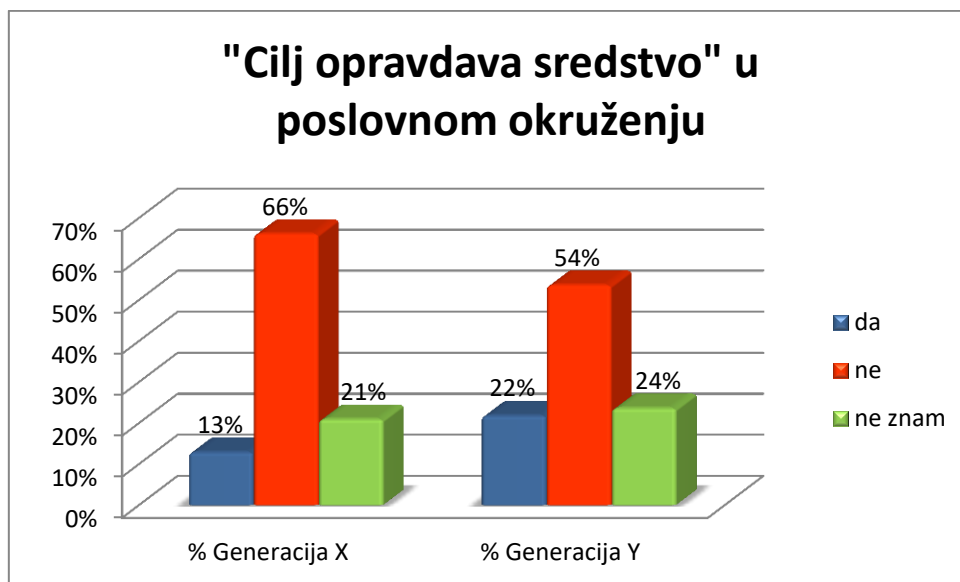
	[pisati blog/tweet-ati negativno o organizaciji u kojoj radite]	[kupovati osobne stvari sa kreditnom karticom organizacije]	[napraviti kopije povjerljivih poslovnih dokumenata]	[raditi manje zbog manje beneficija ili niže plaće]	[dodati kao prijatelje klijente na društvenim mrežama]	[koristiti društvene mreže za pretragu organizacijskih konkurenata]	[upload-ati vlastitu fotografiju na organizacijskom intranetu]	[kopirati software-ske programe organizacije za privatnu upotrebu]								
	Generacija X	Generacija Y	Generacija X	Generacija Y	Generacija X	Generacija Y	Generacija X	Generacija Y								
nikako nije prihvatljivo	39%	33%	66%	65%	55%	62%	26%	17%	21%	21%	19%	13%	32%	18%	50%	47%
nije prihvatljivo	27%	36%	19%	24%	27%	25%	32%	34%	27%	25%	16%	15%	29%	28%	29%	29%
niti je neprihvatljivo, niti prihvatljivo	16%	16%	6%	5%	5%	7%	16%	27%	24%	31%	19%	15%	15%	30%	6%	14%
prihvatljivo je	5%	7%	0%	1%	3%	1%	8%	15%	10%	16%	24%	36%	10%	17%	0%	4%
svakako je prihvatljivo	2%	1%	0%	1%	2%	1%	5%	4%	5%	2%	10%	16%	2%	1%	0%	1%

Izvor: izrada autorice



Kao prihvatljivo, odnosno neprihvatljivo ponašanje ispitanici su odabrali kupovanje osobnih stvari sa kreditnom karticom organizacije kao najneprihvatljivije ponašanje i to pripadnici obiju generacija (generacija X 66% i generacija Y 65%). Slijedi izrada kopija povjerljivih poslovnih dokumenata (55% i 62%) i kopiranje software-skih programa organizacije za privatnu upotrebu (50% i 47%) kao ponašanja koja su potpuno neprihvatljiva za pripadnike obiju generacija. Jedino neprihvatljivo ponašanje koje je različito percipirano kod pripadnika generacija X i Y je postavljanje vlastite fotografije na organizacijskom intranetu, gdje pripadnici generacije X iskazuju veću odbojnost pri pomisli postavljanja fotografije na organizacijski intranet (32%) u odnosu na pripadnike generacije Y (18%). Kao najbolje prihvaćeno ponašanje izabrano je korištenje društvenih mreža za pretragu organizacijskih konkurenata, te su Milenijalci takvo ponašanje u većem broju označili kao prihvatljivo (36%). Najveće dvojbe je li ponašanje prihvatljivo ili ne uočeno je kod dodavanja kao prijatelje klijente organizacije na društvenim mrežama kod pripadnika obiju generacija. Dakle, pripadnici obiju generacija imaju podjednaku averziju prema neprihvatljivim ponašanjima, i tu se ne uočavaju velika odstupanja koja bi bilo potrebno posebno naglasiti.

Graf 6. "Cilj opravdava sredstvo" u poslovnom okruženju pripadnika generacija X i Y

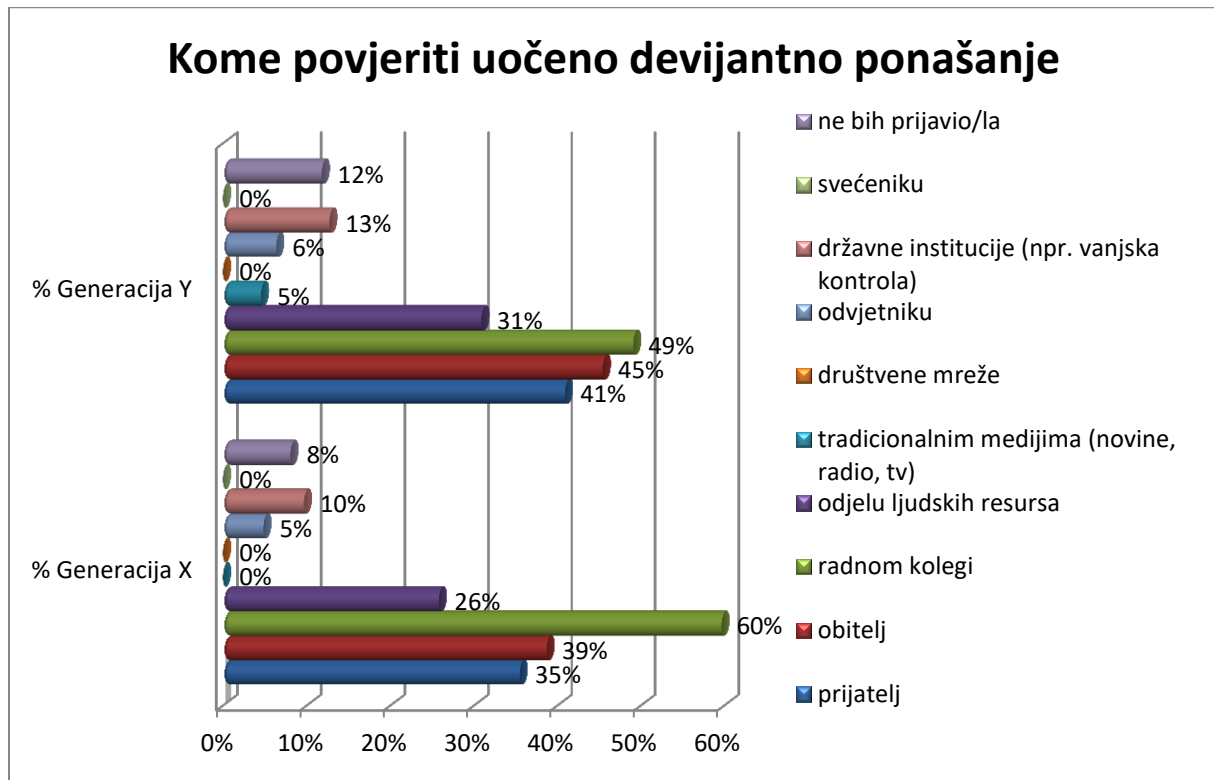


Izvor: izrada autorice

Izreka da „cilj opravdava sredstvo“ u obavljanju posla kod obje generacije nije prihvaćena pozitivno. S time da pripadnici generacije X u većem obimu negiraju ovu izjavu (66%), odnosno smatraju da treba biti etičan i pošten u svome radu, naspram pripadnika generacije Y koji također u najvećem broju isto to smatraju ispravnim (54%), ali više ispitanika je spremno

pogaziti neke principe i načela kako bi došli do cilja (22% generacija Y, naspram 13% generacija X). To znači da Milenijalci pokazuju veću spremnost na zatvaranje očiju na neetično ponašanje ukoliko to za njih donosi nešto pozitivno, ili im omogućuje da zadrže svoj posao.

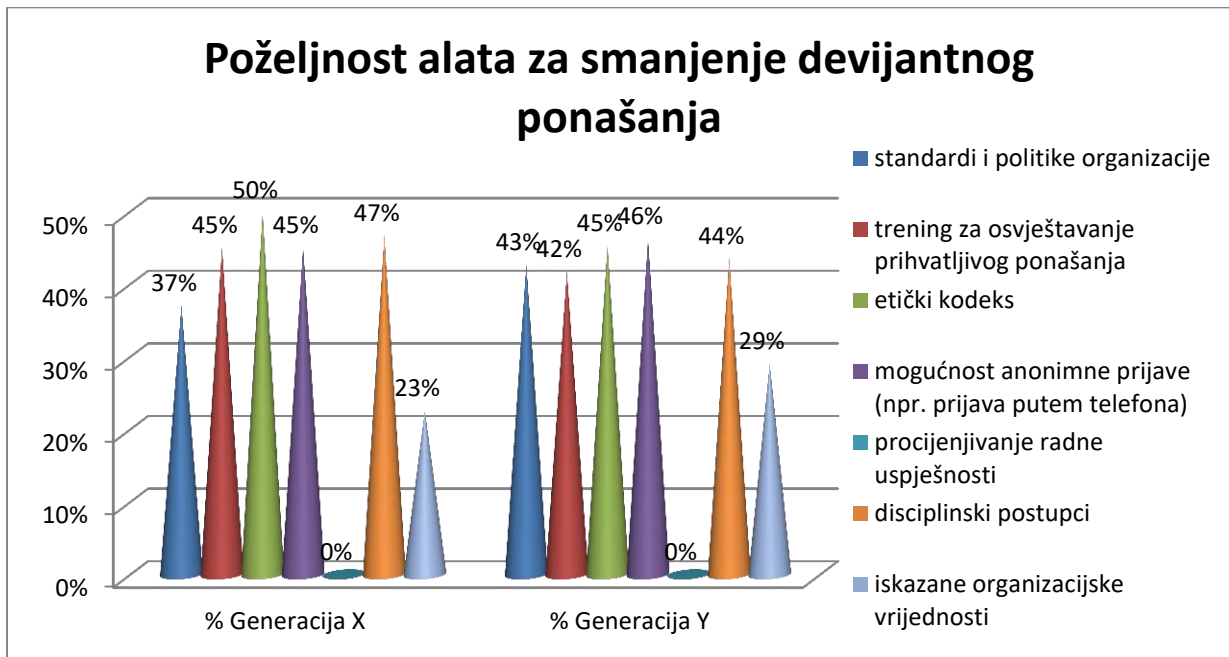
Graf 7. Kome se povjerava uočeno devijantno ponašanje pripadnici generacija X i Y



Izvor: izrada autorice

Nakon uočavanja devijantnog ponašanja pripadnici generacija X i Y povjero bi se radnom kolegi (generacija X 60%, generacija Y 49%), zatim obitelji (39% i 45%), prijatelju (35% i 41%) i odjelu ljudskih resursa (26% i 31%). Tu nema velikih odstupanja prema generacijama, jedino što pripadnici generacije X odabiru u malo većem postotku odgovor radnom kolegi, što bi značilo da Milenijalci koriste širi spektar osoba od povjerenja kada se radi o povjeravanju o uočenom devijantnom ponašanju. Niti jedan ispitanik obiju generacija ne bi se povjerilo na društvenim mrežama ili svećeniku, te se pripadnici generacije X ne bi obratili niti tradicionalnim medijima, dok pripadnici generacije Y bi, i to njih 5%. Ovakav scenarij je zadovoljavajući jer problemi se ne iznose širokoj javnosti, nego se pokušavanju riješiti sa najbližim suradnicima prvenstveno, a zatim i sa bližim članovima izvan same organizacije u koje ispitanici imaju visoku razinu povjerenja.

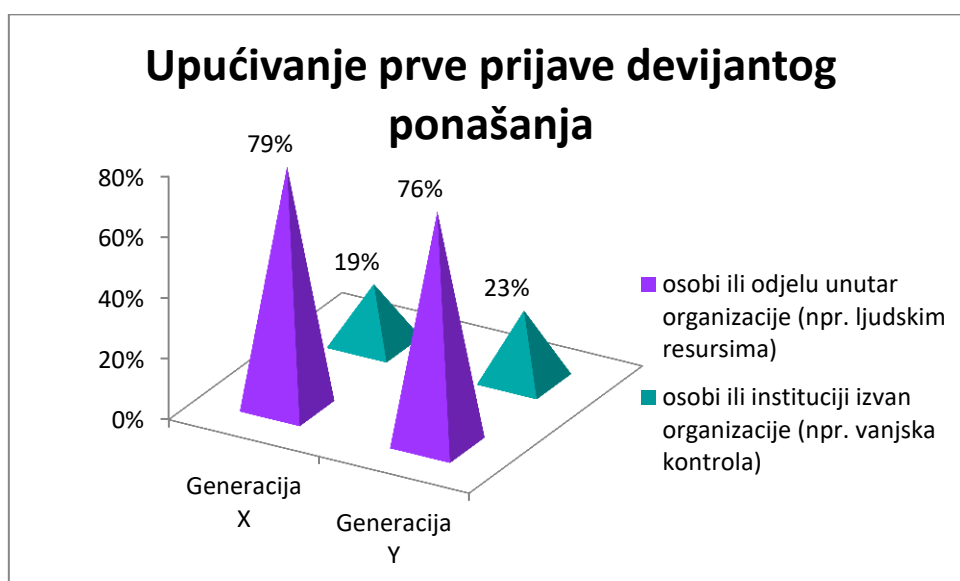
Graf 8. Poželjnost alata za smanjenje neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y



Izvor: izrada autorice

Kod poželjnosti alata za smanjenje devijantnog ponašanja u organizaciji, gotovo svi su alati dobro prihvaćeni, i nema velikih odstupanja u poželjnosti alata, jedino je procjenjivanje radne uspješnosti proglašeno kao nepoželjni alat (0% obje generacije), s obzirom da ispitanici smatraju da se na taj način ne može smanjiti devijantnog ponašanja, nego samo unijeti nejednakosti između radnih kolega. Kod pripadnika generacije X najbolje je prihvaćen etički kodeks (50%), te ga slijedi disciplinski postupci (47%), dakle odabiru se malo oštrije mjere ukoliko se uzme u obzir da su disciplinski postupci odmah na drugome mjestu po poželjnosti. Nadalje slijede treninzi (45%) i mogućnost anonimne prijave (45%). Kod Milenijalaca najbolje su prihvaćeni mogućnost anonimne prijave na prvom mjestu (46%), te zatim etički kodeks (45%), disciplinski postupci (44%), standardi i politike organizacije (43%), te trening za osvještavanje prihvatljivog ponašanja (42%). Dakle, kod pripadnika generacije Y gotovo su svi alati podjednako dobro prihvaćeni. Uz procjenu radne uspješnosti, obje generacije smatraju da iskazane organizacijske vrijednosti nemaju veliki utjecaj na smanjenje neetičnog ponašanja u organizaciji (generacija X 23%, generacija Y 29%) kao vrstu pasivnog programa jer nema izravno djelovanje na neetično ponašanje. Svakako se organizacije trebaju potruditi da naglašavaju i upoznaju svoje zaposlenike sa svim mogućnostima smanjenja devijantnog ponašanja, kako bi se ono u što većoj mjeri na poželjan način otklonilo.

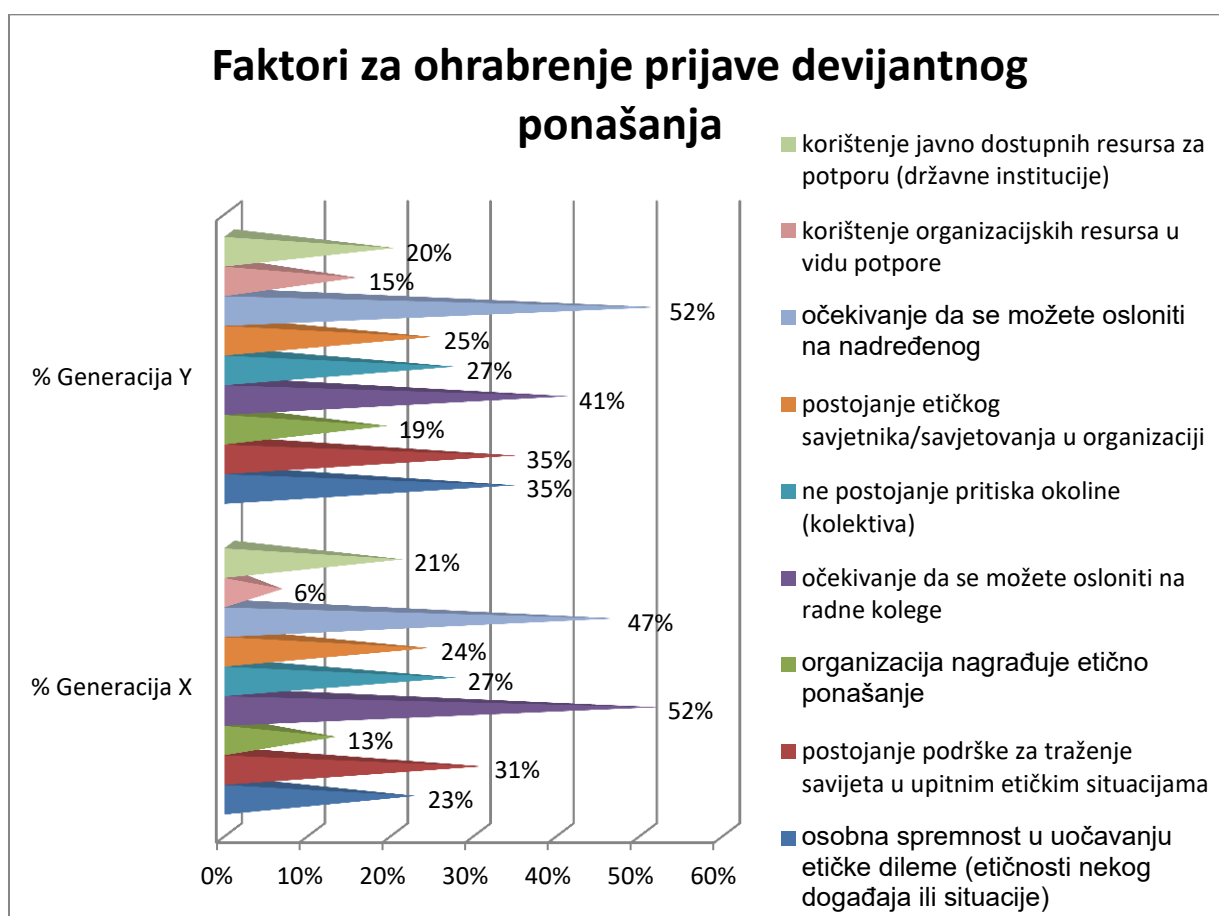
Graf 9. Upućivanje prve prijave devijantnog ponašanja pripadnika generacija X i Y



Izvor: izrada autorice

Kada se devijantno ponašanje uoči i odluči prijaviti, pripadnici obiju generacija najprije bi svoju prijavu uputilo osobi ili odjelu unutar organizacije (generacija X 79%, generacija Y 76%). Kod pripadnika generacije X tu je malo veći postotak ispitanika koji bi prijavili unutar organizacije (79%), naspram prijave osobi ili instituciji izvan organizacije (19%). Dakle, pripadnici generacije X imaju možda malo više povjerenja u osobe ili odjele unutar organizacije koji su zaduženi za rješavanje etičkih dilema, te pokazuju veće poznavanje programa i alata za poticanje etičnosti unutra organizacije, naspram pripadnika generacije Y. Kod Milenijalaca to se može lako promijeniti s vremenom i stjecanjem više radnog iskustva, kada su pripadnici generacije Y suočeni sa više slučajeva devijantnih ponašanja, te steknu više povjerenja u osobe i odjele unutar organizacije za rješavanje etičkih problema.

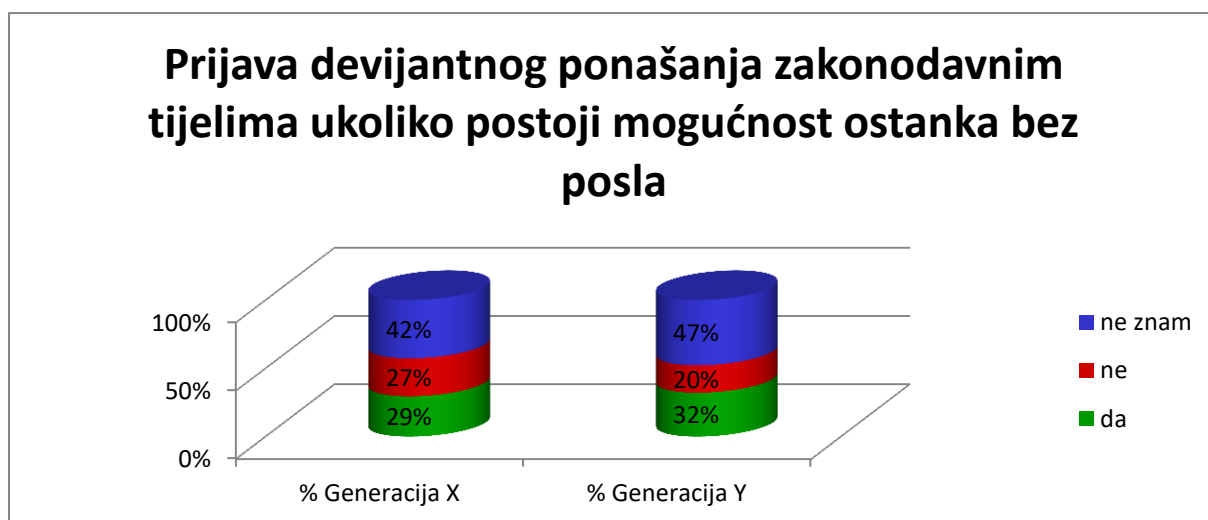
Graf 10. Faktori za ohrabrenje prijave devijantnog ponašanja pripadnika generacija X i Y



Izvor: izrada autorice

Faktori za ohrabrenje prijave devijantnog ponašanja uglavnom su dobro prihvaćeni kod pripadnika obiju generacija, a najveći broj ispitanika odlučio se za očekivanje da se mogu osloniti ili na nadređenog ili na radne kolege. Kod pripadnika generacije X više ih se odlučilo za oslanjanje na radne kolege (52%), te potom i na nadređenog (47%), a kod pripadnika generacije Y obrnuto, tj. najprije na oslanjanje na nadređenog (52%), te potom na radne kolege (41%). Najnepopularniji faktori su korištenje organizacijskih resursa u vidu potpore (generacija X 6%, generacija Y 15%) i nagrađivanje etičnog ponašanja (13% i 19%) s obzirom da ispitanici smatraju da nije potrebno financijski utjecati na ohrabrenje, nego je potrebno to osjećati iznutra i imati potrebu prijaviti uočeno devijantno ponašanje. Ovo je vrlo pozitivno za organizacije, jer ne moraju financijski potkupljivati poželjno organizacijsko ponašanje, nego samo usmjeriti svoje zaposlenike da svoja etična načela ispoljavaju bez straha od posljedica.

Graf 11. Prijava devijantnog ponašanja zakonodavnim tijelima ukoliko postoji mogućnost ostanka bez posla pripadnika generacija X i Y



Izvor: izrada autorice

Za prijavu ozbiljnih prekršaja, prijavu zakonodavnim tijelima, npr. policiji, ukoliko postoji mogućnost ostanka bez posla, najviše ispitanika ne zna da li bi prijavilo (generacija X 42% i generacija Y 47%). Ovakav odgovor znači da ispitanici nisu bili suočeni sa tako velikim devijantnim ponašanjem koje bi bilo potrebno prijaviti zakonodavnim tijelima. Ukoliko zanemarimo kategoriju odgovora „ne znam“, uočava se da su pripadnici generacije Y spremniji riskirati svoj posao radi prijave devijantnog ponašanja (32%), naspram pripadnika generacije X (29%). Iako to nije velika razlika u postotku odgovora, ipak je zamijećeno da ispitanici generacije X u većem postotku ne bi prijavili devijantno ponašanje zakonodavnim tijelima ukoliko to znači da bi ostali bez posla (generacija X 27%, generacija Y 20%). Ova činjenica se može protumačiti na način da se ispitanici generacije X više boje za svoj položaj na radnom mjestu i više im je u interesu zadržati svoje radno mjesto, dok su Milenijalci sami po sebi svjesni da će tijekom radnog života biti na više različitih poslova, da će promijeniti više organizacija u kojima će raditi, te da je ovo doba lake tranzicije između poslova i zanimanja.

Tablica 10. Uočena naspram prijavljena devijantna ponašanja pripadnika generacija X i Y

Devijantno ponašanje	Opažanje devijantnog ponašanja		Prijava devijantnog ponašanja	
	Generacija X	Generacija Y	Generacija X	Generacija Y
[seksualno napastovanje]	13%	21%	11%	16%
[nasilničko ponašanje]	19%	21%	11%	<b>21%</b>
[prihvatanje poklona ili provizije]	26%	42%	6%	5%
[nuđenje novca (mita)]	19%	21%	6%	11%

[diskriminacija]	45%	40%	<b>16%</b>	14%
[ugrožavanje sigurnosti ili zdravlja]	24%	22%	13%	17%
[sukob interesa]	32%	35%	3%	7%
[roba ili usluga ne zadovoljava specifikacije]	18%	29%	15%	15%
[neprilična upotreba unutarnjih informacija ]	18%	28%	5%	12%
[zapošljavanje "preko veze"]	<b>52%</b>	<b>64%</b>	6%	5%
[laganje kupcima, dobavljačima ili javnosti]	31%	38%	6%	10%
[laganje zaposlenicima od strane organizacije]	35%	32%	6%	11%
[krađa ili otuđivanje]	21%	18%	15%	15%
[zloupotreba Interneta]	19%	20%	5%	6%
[onečišćenje okoliša]	18%	24%	8%	9%
[lažiranje izvještaja o troškovima]	16%	18%	8%	11%
[poticanje anti-konkurentskih praksi]	10%	13%	2%	5%
[kršenje privatnosti kupaca]	11%	14%	5%	10%
[kršenje privatnosti zaposlenika]	24%	22%	6%	9%
[davanje neprimjerenih političkih komentara]	18%	26%	5%	5%
[zloupotreba resursa kompanije]	26%	22%	10%	7%
[nepravilni ugovori i nepoštovanje ugovora]	16%	20%	6%	10%
[obavljanje privatnih poslova za vrijeme radnog vremena]	47%	58%	6%	5%
[softwear-sko piratstvo]	10%	15%	5%	8%
[korištenje društvenih mreži u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena]	35%	54%	5%	5%

Izvor: izrada autorice

U ovom dijelu navedena su neka neetička ponašanja koja su pripadnici generacija X i Y trebali označiti jesu li bili svjedoci ovakvom ponašanju, te jesu li prijavili neetično ponašanje. Obje generacije označile su da su najviše uočili devijantno ponašanje zapošljavanje „preko veze“, i to pripadnici generacije Y u malo većem omjeru (64%) naspram pripadnika generacije X (52%). Što se tiče prijave takvog ponašanja, od ukupnog broja ispitanika pripadnika generacija X i Y samo 6% ispitanika pripadnika generacije X su prijavili takvo ponašanje, odnosno samo 5% pripadnika generacije Y je prijavilo. Zabrinjavajuće je što se takvo ponašanje tolerira i ne prijavljuje, jer je ovaj mali postotak prijava svojevrsno prihvaćanje zapošljavanja preko veze i mirenja sa takvom situacijom. Dokle god se takvo ponašanje tolerira i ne prijavljuje, gotovo je nemoguće ispraviti devijantno ponašanje. Kod pripadnika generacije X uočen je velik broj diskriminacija (45%), obavljanje privatnih poslova za vrijeme radnog vremena (47%), laganje zaposlenicima od strane organizacije (35%) i korištenje društvenih mreži u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena (35%).

Pripadnici generacije Y uz zapošljavanje preko veze uočili su u većem broju i obavljanje privatnih poslova za vrijeme radnog vremena (58%), korištenje društvenih mreži u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena (54%), prihvaćanje poklona i provizija (42%), te diskriminaciju (40%). Nadalje, kada se promotri prijavljeno devijantno ponašanje kod pripadnika generacije X najviše je zabilježeno prijava diskriminacije (16%), iako je i to mali postotak naspram uočavanja, svakako je pohvalno što se takvo ponašanje ne tolerira i osuđuje. Kod pripadnika generacije X također je uočeno da se najviše prijavljuje kada roba ili usluga ne odgovara specifikacijama (15%) i krađa ili otuđivanje (15%). Kod generacije Y najviše prijava je kod nasilničkog ponašanja (21%), te je to također jedina kategorija gdje je uočeno devijantno ponašanje jednako prijavljenom. Dakle pripadnici generacije Y nikako ne trpe nasilničko ponašanje i ukoliko ga uoče, oni će ga i prijaviti. Devijantna ponašanja koja su najviše prijavljivana od strane pripadnika generacije Y nadalje su ugrožavanje sigurnosti ili zdravlja (17%), roba ili usluga ne zadovoljava specifikacije (15%), krađa ili otuđivanje (15%) i diskriminacija (14%). Usporedno sa prijavama generacije X uz nezadovoljavajuću specifikaciju i krađu i otuđivanje, pripadnici generacije Y imaju visok prag netolerancije prema ugrožavanju sigurnosti i zdravlja i diskriminaciji. Ukoliko se globalno pregleda tablica 10. uočava se da su prijave devijantnog ponašanja i dalje vrlo niske naspram uočavanja, te da pripadnici generacije Y ipak u malo većem omjeru i uočavaju i prijavljuju devijantno ponašanje.

Kroz ovaj dio istraživanja, odnosno poboljšanja poslovne etike prema generacijama pripadnika generacija X i Y uočeno je da pripadnici generacije X od jake kulture i prisutnosti više programa za poboljšanje poslovne etike očekuju smanjenje osjećaja pritiska radne okoline na vlastiti rad i ponašanje, naspram pripadnika generacije Y koji od istog očekuju smanjenje osjećaja odbačenosti od svoje radne okoline zbog prijavljivanja devijantnog ponašanja. To ukazuje da su mlađi zaposlenici skloniji osuđivanju i odbačenosti zbog etičkih postupaka na svome radnom mjestu i treba se ulagati na ohrabivanje svih zaposlenika na promicanje etičnosti. Da cilj opravdava sredstvo u poslovnom okruženju prihvaćenije je od pripadnika generacije Y, što može biti opravdano npr. željom i motiviranosti za dokazivanje na radnom mjestu. Nadalje, povjeravanje uočenog devijantnog ponašanja kod obje generacije je jednako, odnosno ono se povjerava radnom kolegi, obitelji i prijatelju. Kao poželjan alat za smanjenje devijantnog ponašanja generacija X odabrala je etički kodeks, a zatim disciplinski postupak, naspram pripadnika generacije Y koji su odabrali mogućnost anonimne prijave te zatim etički kodeks. Dakle, etički kodeks jedan je od najpoželjnijih alata za smanjenje



devijantnog ponašanja kod generacije X, a mogućnost anonimne prijave kod generacije Y, što je u skladu sa željom da jaka kultura i više programa omoguće smanjenje osjećaja odbačenosti od radne okoline nakon prijave devijantnog ponašanja. Ovime se da zaključiti da pripadnici generacije Y trebaju dodatnu potporu za prijavu devijantnog ponašanja kako bi se osjećali sigurno i prihvaćeno u svome radnom okruženju. Upućivanje prve prijave kod uočenog devijantnog ponašanja obje generacije odabiru osobu ili odjel unutar organizacije, s time da su pripadnici generacije Y spremniji prijaviti i izvan organizacije devijantno ponašanje. Kao poželjni faktori za ohrabrivanje prijave neetičnog ponašanja kod pripadnika generacije X su mogućnost oslanjanja na nadređenog, a zatim i na radne kolege, dok su kod pripadnika generacije Y najprije odabrani radne kolege kao oslonac, a zatim nadređeni. Obje generacije za ohrabrivanje prijave devijantnog ponašanja ne očekuju nagrade i poticaje, čime se da zaključiti da su porivi za prijavu unutarnji, a ne motivirani novcem ili priznanjem. Pripadnici generacije Y spremniji su prijaviti devijantno ponašanje zakonodavnim tijelima ukoliko to znači da mogu ostati bez posla, iako obje generacije više naginju prijavljivanju u odnosu na neprijavljivanje. Kod uočenih naspram prijavljenih devijantnih ponašanja obje generacije uočavaju najviše zapošljavanje „preko veze“, a najmanje poticanje anti-konkurentskih praksi, softwearsko piratstvo i kršenje privatnosti kupaca. Što se tiče prijave, pripadnici generacije X najviše prijavljuju diskriminaciju, a pripadnici generacije Y nasilničko ponašanje. Najmanje se prijavljuje kod obje generacije poticanje anti-konkurentskih praksi. Kod ovog pitanja uočeno je da pripadnici generacije Y više i uočavaju i prijavljuju devijantno ponašanje, što može, a i ne mora značiti da su oni više etični.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Kod svake empirijske analize moguća su ograničenja istraživanja. Ona se odnose i na sam upitnik i na ispitanike. Svakako treba uzeti u obzir moguća odstupanja i ne donositi globalne zaključke na temelju jednog istraživanja.

Jedno od ograničenja ovog istraživanja je svakako vremenski period provođenja istraživanja, s obzirom da je istraživanje provedeno kroz mjesec dana koliko je upitnik bio ponuđen na ispunjavanje. To može biti prekratak vremenski period za dobivanje reprezentativnih podataka. Anketni upitnik je ponuđen samo elektronskim putem, čime nema direktnog ispitivanja između istraživača i ispitanika, te je istinitost dobivenih podataka moguće iskriviti

u skladu sa društveno poželjnim odgovorima i trenutnim stanjem na tržištu rada. Unaprijed ponuđeni odgovori mogu onemogućiti izricanje vlastitog stava u potpunosti, jer ispitanici moraju odlučiti između točno postavljenih kategorija odgovora.

Što se tiče ograničenja vezanih za ispitanike svakako je veliki problem nemogućnost obuhvata cjelokupne populacije koja je predmet istraživanja, u ovom slučaju svih pripadnika generacija X i Y. Ovdje može doći do problema donošenja zaključka na temelju uzorka koji nije reprezentativan, nego dostupan istraživaču, te treba biti oprezan oko generaliziranja. Nadalje, može biti problem predstavlja i objektivnost ispitanika u smislu davanja neiskrenih odgovora radi stanja u društvu i društveno prihvatljivih odgovora. U ovom istraživanju mogu biti problem i ispitanici bez radnog iskustva ili dugotrajno nezaposleni ispitanici s obzirom da nisu aktivno u interakciji sa poslovnom etikom. Još jedno od uočenih ograničenja ovog istraživanja je što je manje ispitanika pripadnika generacije X naspram pripadnika generacije Y, te malen broj zabilježenih odgovora muških ispitanika.

U budućim ispitivanjima na temu razlika u stavovima prema poslovnoj etici, moguća su odstupanja od dosadašnjih saznanja, te također razlikovanje u stavovima naspram odgovora dobivenih ovim istraživanjem, s obzirom na stanja u okolini, organizacijama i društvu općenito.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovna etika dio je svake suvremene organizacije i modernog poslovanja. Potrebno ju je integrirati u sustav poslovanja kroz različite alate i mehanizme, kako bi bila potpora za uspješno i profitabilno ostvarenje ciljeva organizacije. Etička načela potrebno je poznavati od strane ne samo vlasnika, nego i menadžera i samih zaposlenika, kako bi osigurali moralno i etično vodstvo. Provedba etičkih načela postiže se postavljanjem moralnih menadžera na vodeća mjesta koji su dobro upoznati sa prisutnim mehanizmima upravljanja etikom u organizacijama. Najčešće korišteni mehanizmi su vođenje pomoću primjera, etički kodeks, etičke strukture, treninzi, vruće linije i poticanje zviždača. Sam proces provođenja etike kroz poslovanje započinje već kod izbora kandidata za zapošljavanje u organizaciji koji moraju imati razvijeni moralni i etički kompas u svome ponašanju koje će biti u skladu sa poslovnom etikom same organizacije, a nastavlja se kroz usmjeravanje i potporu etičkog ponašanja u radu. To se postiže osiguranjem ispunjenja mjera poslovne etike, odnosno smanjenja osjećaja pritiska radne okoline na vlastiti rad, povećanje uočavanja neetičnog ponašanja, prijavljivanjem takvog ponašanja i smanjenja osjećaja odbačenosti od radne okoline zbog prijavljivanja. Upravo se kroz ove kategorije mogu uočiti razlike u stavovima prema poslovnoj etici različitih generacija. Generacijska segregacija obuhvaća prihvaćanje različitih karakteristika pripadnika svake generacije. Od starijih generacija Tradicionalista i Baby Boomera, pa do mlađih pripadnika generacije X, Y i Z. Za ovaj rad relevantni su pripadnici generacija X i Y, od kojih pripadnici generacije X imaju zajedničko to što su fokusirani na samostalnu karijeru, zahtijevaju ravnotežu privatnog i poslovnog života, samopouzđani su, individualisti, skeptični, prilagodljivi novim tehnologijama i preferiraju brzu povratnu informaciju. Nasuprot njima pripadnici generacije Y su optimistični, timski su igrači, tehnološki geniji, neformalni, vole zabavu, također zahtijevaju ravnotežu privatnog i poslovnog života i vrednuju brza priznanje i nagrade. Dosadašnja su istraživanja pokazala da razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y postoje. No poslovnu etiku nije potrebno mijenjati za svaku generaciju posebno, nego ju je potrebno prilagoditi i komunicirati svakoj generaciji na način da njima bude razumljiva, jasna i prihvatljiva. Nadalje pripadnici generacije Y pokazali su se kao etičnija generacija, ili su barem slobodniji u izražavanju što je njima prihvatljivo, a što devijantno ponašanje. Sposobniji su i uočiti i prijaviti devijantno ponašanje. Kroz provedeno empirijsko istraživanje u ovom radu potvrđene su navedene činjenice iz dosadašnjih istraživanja, s time da postoje razlike u poimanju indikatora poslovne etike. Pripadnici generacije Y kao mlađi kolege češće osjećaju pritisak

radne okoline na svoj rad, više zamjećuju neetično ponašanje, te se nakon prijave istog češće osjećaju odbačeno od svoje radne okoline. Nadalje, od jake kulture i postojanje više programa za poboljšanje poslovne etike očekuju da se smanji osjećaj odbačenosti nakon prijave neetičnog ponašanja. Kao najpoželjniji alati za smanjenje devijantnog ponašanja odabrani su mogućnost anonimne prijave i etički kodeks, a za potporu za prijavu odabrani su faktori mogućnosti oslonca na radne kolege i nadređene. Kod navedenih devijantnih ponašanja uočava se da su pripadnici generacije Y češće svjesniji prisustva takvog ponašanja, ali i češće prijavljuju. Pripadnici generacije X od jake kulture i prisutnosti više programa očekuju smanjenje osjećaja pritiska radne okoline na svoj rad, a kao poželjan alat za smanjenje devijantnog ponašanja odabiru etički kodeks i disciplinske postupke. Kao poželjni faktori za prijavu devijantnog ponašanja za pripadnike ove generacije su najprije oslanjanje na nadređene pa tek onda na radne kolege. Zamijećeno je kroz empirijsko istraživanje da pripadnici generacije X u nešto manjem omjeru uočavaju i prijavljuju neetična ponašanja, no to ne mora značiti da su manje etični, nego da ponekad zatvaraju oči na takvo ponašanje jer su više individualisti i orijentirani na svoj rad. Ovdje bi pripadnici generacije X trebali pružiti bolji primjer etičnosti i etičnog ponašanja kroz svoje postupke kako bi se mlađe generacije koje su na radnom mjestu ili tek dolaze na radno mjesto osjećale prihvaćenije i pružiti dobru vodilju kroz etično ponašanje na radnom mjestu. Obje generacije iskazale su da ne očekuju materijalne nagrade i priznanja za prijavu devijantnog ponašanja, što znači da su vođeni unutarnjim moralom i vlastitom etičnošću. Dakle, rezultati empirijskog istraživanja provedenog u ovom radu u skladu su sa rezultatima dosadašnjih istraživanja, te bi se trebale prihvatiti već poznate preporuke za poticanje etičnosti u organizacijama i prilagoditi način komuniciranja etike za svaku generaciju posebno.

Organizacije trebaju prihvatiti sve dobre strane multigeneracijske radne snage, usmjeriti vodstvo i stvoriti timove od pripadnika različitih generacija, kako bi sinergijski postigli najbolje moguće rezultate koji su u skladu sa poslovnom etikom. U svezi s time potrebno je ugraditi alate i programe poslovne etike koji će omogućiti izgradnju jake etičke kulture koja će omogućiti obavljanje ispravnih poslovnih poteza na ispravan način. Poslovnu etiku nije potrebno mijenjati za svaku generaciju, nego je naglasiti da bude lako razumljiva i jasna svakom pojedincu.

## Popis izvora

1. Aleksić, A. (2007.), Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1): 419-429.
2. Arlow, P. (1991.), Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 10(1): 63-69.
3. Babri, M., Bruce, D., Helin, S. (2019.), An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics: 2005-2016, *Journal of Business Ethics*, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04192-x>, pristupljeno: 27.05.2020.
4. Bahtijarević-Šiber, F., (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala, suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
6. Bebek, B., Kolumbić, A. (2000.), *Poslovna etika*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
7. Bejtkovsky, J., (2016.), The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation, *Jurnal of Competitiveness*, 8(4): 105-123.
8. Bogdanović, M. (2008.), Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava, *Radovi Zavoda za znanstveni rad – HAZU Varaždin*, 19: 295 – 318.
9. Boyd, D. (2010.), Ethical Determinants for Generations X and Y, *Journal of Business Ethics*, 93(3): 465-469.
10. Buble, M. (2006.), *Menadžment*, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, Split
11. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
12. Business Ethics Briefing IBE (2015.), Business Ethics across Generations, *Institute of Business Ethics*, 48: 1-6.
13. Ćorić, M., Jelavić, I. (2009.), Etika u poslovanju: Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, *Obnovljeni život*, 64(3): 393 – 404.
14. Dujanić, M. (2003.), Poslovna etika u funkciji managementa, *Zbornik radova Ekonomskoga fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 21(1): 53 – 63.

15. Ethics Resource Center (2013.), *Generation Differences in Work Place Ethics: A Supplemental Report of the 2011.*, <https://rsp.uni.edu/sites/default/files/ERC%20Generational%20Differences.pdf>, pristupljeno: 11.06.2019.
16. Fistić, M. (2018.), Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z, *Communication Management Review*, 4(1): 122-141.
17. Jovanovski, V. (2013.), Boje poslovnih “svjetova” i usklađenost sa životnim vrijednostima Generacije Y, *Učenje za poduzetništvo*, 3(1): 129-138.
18. Jovanovski, V. (2012), Razvoj poduzetničkih vještina i karijere Generacije Y, *Učenje za poduzetništvo*, 2(1): 121-128.
19. Klopčić, R. (2005.), *Osnovi poslovne etike*, Narodna i univerzitetska biblioteka Derviš Sušić, Tuzla
20. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2005.), Multigeneracijska radna snaga- prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1): 59-68.
21. Lammiman, J., Syrett, M. (2005.), *Cool generacija: nova poslovna filozofija*, Naklada Ljevak, Zagreb
22. Morin, E. (2004.), *Etika*, Masmedia, Zagreb
23. Nordstorm, K.A., Ridderstrale, J. (1999.), *Funky Business, Talent makes capital dance*, Bookhouse Publishing, Stockholm
24. Pupavac, D., Dujanić, M., Zelenika, R. (2006.), *Etika za menadžere*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
25. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb
26. Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
27. Shen Kian, T., Wan Yusoff, W. F. (2012.), Genration X and Y and their Work Motivation, *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*, Melaka, Malaysia, December 18-19, 2012.: 396-408.
28. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
29. Šandrk Nukić, I., (2017.), Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y, *Ekonomska misao i praksa*, 2: 637-654.

30. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010.), *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, M.E.P., Zagreb
31. Vallance, E., (1995.), *Business ethics at work*, Cambridge University Press, Ujedinjeno Kraljevstvo
32. Verschoor, C. (2013), Ethical Behavior Differences among Generations, *Strategic Finance*, 95(2): 11-14.
33. Vrdoljak Raguž, I., Matić, M. (2016.), Business Students' Attitudes Toward Business Ethics: Evidence from Croatian Universities, *Management - Journal of Contemporary Management Issues*, 21: 189-205.
34. Whipple, T. W., Swords, D. F. (1992.), Business Ethics Judgments: A Cross-Cultural Comparison, *Journal of Business Ethics*, 11(9): 671-678.
35. Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B. J., Baltes, B. B., Early, B. J., Shepard, A (2017.), Generational Differences in Work Ethic: Fact or Fiction?, *Journal of Business and Psychology*, 2 (3): 301-315.
36. Žugaj, M., Brčić, R. (2003.), *Menadžment*, Varteks Tiskara: Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

## **Popis slika**

Slika 1. Etično odlučivanje menadžera .....	16
Slika 2. Vrste menadžera s obzirom na primjenu etičkih načela.....	22
Slika 3. Četiri ključna indikatora poslovne etike .....	41

## **Popis tablica**

Tablica 1. Razine poslovne etike.....	9
Tablica 2. Generacijska segregacija prema različitim autorima.....	26
Tablica 3. Osobna, životna i profesionalna obilježja generacija.....	28
Tablica 4. Sažetak karakteristika različitih generacija .....	32
Tablica 5. Osobna obilježja ispitanika .....	46
Tablica 6. Poslovna obilježja ispitanika .....	48
Tablica 7. Obilježja organizacije u kojoj pojedinac radi.....	49
Tablica 8. Ocjena programa i kultura u poboljšanju poslovne etike pripadnika generacija X i Y .....	55
Tablica 9. Prihvatljivo organizacijsko ponašanje pripadnika generacija X i Y .....	56
Tablica 10. Uočena naspram prijavljena devijantna ponašanja pripadnika generacija X i Y ..	62

## **Popis grafova**

Graf 1. Osjećaj pritiska radne okoline na Vaš rad pripadnika generacije X i Y .....	50
Graf 2. Svjedočenje kršenju/zaobilaženju pravila organizacije pripadnika generacija X i Y ..	51
Graf 3. Prijava devijantnog/neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y .....	52
Graf 4. Kome je prijavljeno uočeno devijantno ponašanja pripadnika generacija X i Y.....	53
Graf 5. Prisutnost osjećaja osude ili odbačenosti od radne okoline nakon prijave devijantnog ponašanja pripadnika generacija X i Y .....	53
Graf 6. "Cilj opravdava sredstvo" u poslovnom okruženju pripadnika generacija X i Y .....	57
Graf 7. Kome se povjerava uočeno devijantno ponašanje pripadnici generacija X i Y.....	58
Graf 8. Poželjnost alata za smanjenje neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y .....	59



Graf 9. Upućivanje prve prijave devijantnog ponašanja pripadnika generacija X i Y.....	60
Graf 10. Faktori za ohrabrenje prijave devijantnog ponašanja pripadnika generacija X i Y ...	61
Graf 11. Prijava devijantnog ponašanja zakonodavnim tijelima ukoliko postoji mogućnost ostanka bez posla pripadnika generacija X i Y .....	62

# Prilog

## Anketni upitnik

### Razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y

Poštovani,

molim Vas da izdvojite malo svog vremena i pomognete ispunjavanjem ankete, a za potrebe izrade diplomskog rada pod naslovom Razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y.

Cilj ovog istraživanja je uočiti razlike u pogledu poslovne etike pripadnika generacija X i Y, te ste zato pozvani da dobrovoljno iznesete svoje mišljenje i odgovorite na sljedeća pitanja. Anketa je u potpunosti anonimna te će se rezultati obrađivati skupno.

Unaprijed zahvaljujem na odgovorima i vremenu koje ste izdvojili.

Daniela Korov

**\*Obavezno**

#### Demografske varijable

##### 1. 1. Spol: \*

Odaberite sve točne odgovore.

- muško  
 žensko

##### 2. 2. Godina rođenja \*

Odaberite sve točne odgovore.

- 2020.-2000.  
 2000.-1981.  
 1980.-1965.  
 1964.-1946.  
 1945.-1925.

Ostalo:  \_\_\_\_\_

##### 3. 3. Mjesto stanovanja: \*

Odaberite sve točne odgovore.

- veliki grad (Zagreb, Osijek, Split, Rijeka)  
 manji grad (Samobor, Zaprrešić, Dugo Selo, Velika Gorica i sl.)  
 mali gradić, selo, prigradsko naselje (Sesvete, Marija Bistrica i sl.)

##### 4. 4. Završeno obrazovanje: \*

Odaberite sve točne odgovore.

- srednja škola  
 prediplomski stručni studij /viša stručna sprema  
 prediplomski sveučilišni studij/višoka stručna sprema  
 poslijediplomski studij, doktorat

5. 5. Jeste li zaposleni? \*

Odaberite sve točne odgovore.

da

ne

Ostalo:  \_\_\_\_\_

6. 6. Primanja: \*

Odaberite sve točne odgovore.

2500 i manje

2500-5000

5000-7500

7500-10000

10000-15000

15000 i više

nemam primanja

ne želim odgovoriti

7. 7. Sektor rada (gdje ste zaposleni ili ste bili zaposleni): \*

Odaberite sve točne odgovore.

turizam, ugostiteljstvo

trgovina

bankarstvo, financije, računovodstvo

informatika

usluge (marketing, savjetovanje...)

javni sektor (državna uprava, ministarstva...)

obrazovanje

8. 8. Veličina organizacije u kojoj ste zaposleni: \*

Odaberite sve točne odgovore.

mala organizacija (do 50 zaposlenih)

srednja organizacija (50 do 250 zaposlenih)

velika organizacija (preko 250 zaposlenih)

9. 9. Vlasništvo organizacije: \*

Odaberite sve točne odgovore.

državno vlasništvo

privatno vlasništvo

mješovito vlasništvo

10. 10. Radno iskustvo: \*

Odaberite sve točne odgovore.

1 godina i manje

1-5 godina

5 i više godina

Poslovna etika i generacijske razlike

Poslovna etika prema generacijama

11. 11. Osjećate li pritisak radne okoline da zaobiđete/kršite pravila organizacije u kojoj radite?

Označite samo jedan oval.

- da  
 ne  
 ne znam

12. 12. Jeste li ikada svjedočili zaobilaženju/kršenju pravila organizacije?

Označite samo jedan oval.

- da  
 ne  
 ne znam

13. 13. Jeste li ikada prijavili devijantno, odnosno neetično ponašanje?

Označite samo jedan oval.

- da, uvijek  
 ne, nikada  
 ponekad da, ponekad ne  
 nisam primijetio/la devijantno ponašanje

14. 14. Ukoliko ste prijavili devijantno ponašanje, kome ste prijavili? (moguće je odabrati više odgovora)

Odaberite sve točne odgovore.

- nadređenom/vodi mog tima/koordinatoru projekta  
 višem menadžmentu  
 vanjskoj agenciji (npr. državne institucije)

15. 15. Jeste li se nakon prijave osjećali osuđivano ili odbačeno od svoje radne okoline?

Označite samo jedan oval.

- da  
 ne  
 ne znam/ nisam nikada prijavio/la

Poboljšanje etičkog ponašanja prema generacijama

Poboljšanje etičkog ponašanja prema generacijama

16. 16. Ocijenite kako programi i kultura unutar organizacije mogu poboljšati poslovnu etiku? (moguće je odabrati obje kulture/programe)

Odaberite sve točne odgovore.

	jaka kultura i prisutnost više programa mogu utjecati na:	sleba kultura i prisutnost manje ili niti jednog programa mogu utjecati na:
smanjenje osjećaja pritiska radne okoline na moj rad i ponašanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zapažanje devijantnog/neetičnog ponašanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prijavu devijantnog/neetičnog ponašanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
smanjenje osjećaja odbačenosti od svoje radne okoline zbog prijavljivanja devijantnog ponašanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. 17. Označite prema sjedećim tvrdnjama što za Vas znači prihvatljivo ponašanje:

Označite samo jedan oval po retku.

	nikako nije prihvatljivo	nije prihvatljivo	niti je prihvatljivo niti je neprihvatljivo	prihvatljivo je	svakako je prihvatljivo
pisati blog/tweet-ati negativno o organizaciji u kojoj radite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kupovati osobne stvari sa kreditnom karticom organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
napraviti kopije povjerljivih poslovnih dokumenata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
raditi manje zbog manje beneficija ili niže plaće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodati kao prijatelje klijente na društvenim mrežama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koristiti društvene mreže za pretragu organizacijskih konkurenata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
upload-ati vlastitu fotografiju na organizacijskom intranetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kopirati software-ške programe organizacije za privatnu upotrebu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 18. Biste li se složili sa izrekom "cijl opravdava sredstvo" vezano za obavljanje posla?

Označite samo jedan oval.

- da  
 ne  
 ne znam

19. 19. Nakon što ste uočili devijantno ponašanje, kome biste to povjerali? (moguće je odabrati više odgovora)

Odaberite sve točne odgovore.

- prijatelji
- obitelji
- radnom kolegi
- odjelu (ljudskih resursa)
- tradicionalnim medijima (novine, radio, tv)
- društvene mreže
- odvjetniku
- državne institucije (npr. varjaska kontrola)
- svećeniku
- ne bih prijavio/la

Utjecaj kulture i programa na povećanje etičkog ponašanja prema generacijama

20. 20. Označite što od navedenog smatrate korisnim da se smanji broj devijantnih (neetičnih) ponašanja u organizaciji. (moguće je odabrati više odgovora)

Odaberite sve točne odgovore.

- standardi i politike organizacije
- trening za osvještavanje prihvatljivog ponašanja
- etički kodeks
- mogućnost anonimne prijave (npr. prijave putem telefona)
- procjenjivanje radne uspješnosti
- disciplinski postupci
- iskazane organizacijske vrijednosti

21. 21. Kome biste uputili svoju prvu prijavu devijantnog ponašanja?

Označite samo jedan oval.

- osobi ili odjelu unutar organizacije (npr. ljudskim resursima)
- osobi ili instituciji izvan organizacije (npr. varjaska kontrola)

22. 22. Koji faktori bi Vama pomogli da skupite hrabrost i prijavite devijantno ponašanje? (moguće je odabrati više odgovora)

Odaberite sve točne odgovore.

- osobna spremnost u uočavanju etičke dileme (etičnosti nekog događaja ili situacije)
- postojanje podrške za traženje savjeta u upitnim etičnim situacijama
- organizacija nagrađuje etično ponašanje
- očekivanje da se možete osloniti na radne kolege
- ne postojanje pritiska okoline (kolektiva)
- postojanje etičkog savjetnika/savjetovanja u kompaniji
- očekivanje da se možete osloniti na nadređenog
- korištenje organizacijskih resursa u vidu potpore
- korištenje javno dostupnih resursa za potporu (državne institucije)

23. 23. Biste li prijavili devijantno ponašanje zakonodavnim tijelima (npr. policiji) ukoliko bi to značilo da možete ostati bez posla?

Označite samo jedan oval.

- da
- ne
- ne znam

24. Molimo označite ukoliko ste neke od navedenih devijantnih (neetičnih) ponašanja zamjetili, te jeste li ih prijavili.

Odaberite sve točne odgovore.

	opažanje devijantnog ponašanja	prijava devijantnog ponašanja
seksualno napastovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nasilničko ponašanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prihvatanje poklona ili provizije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nuđenje novca (mita)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
diskriminacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ugrožavanje sigurnosti ili zdravlja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sukob interesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
roba ili usluga ne zadovoljava specifikacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neprilicna upotreba unutarnjih informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zapošljavanje "preko veze"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
laganje kupcima, dobavljačima ili javnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
laganje zaposlenicima od strane organizacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
krađa ili otuđivanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zloupotreba interneta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
onečišćenje okoliša	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lažiranje izvještaja o troškovima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poticanje anti-konkurentskih praksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kršenje privatnosti kupaca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



kršenje privatnosti zaposlenika		
davanje neprimjerenih političkih komentara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zloupotreba resursa organizacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nepravilni ugovori i nepoštovanje ugovora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obavljanje privatnih poslova za vrijeme radnog vremena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
softversko piratstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
korištenje društvenih mreži u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Životopis



## Osobni podaci

Prezime / Ime **Korov Daniela**  
Adresa 1. Beliščanski odvojak 2, 10040 Zagreb, Hrvatska  
Telefonski broj(evi) 01/2055546 Broj mobilnog telefona: 091/8863890  
E-mail korov.daniela@gmail.com  
Državljanstvo Hrvatsko  
Datum rođenja 01.08.1986.  
Spol Žensko

## Željeno zaposlenje/zanimanje

### Radno iskustvo

Datum 06. 2012.- 12.2012.  
Poslodavac Državni zavod za statistiku  
Adresa poslodavca Ilica 3, Zagreb  
Naziv radnog mjesta Obrada podataka iz popisa stanovništva  
Opis radnog mjesta Ručna obrada podataka, kontrola kontingenata, prepoznavanje znakova, ispravljanje znakova, ispravljanje zanimanja, brisanje duplikata i sl.

Datum 12.2011.-12.2011.  
Poslodavac ABC knjižara i papirnica  
Adresa poslodavca Ulica Ivane Brlić Mažuranić 40, Zagreb  
Naziv radnog mjesta Prodavač i promotor na božićnom sajmu  
Opis radnog mjesta Prodavač bojanki za djecu, interaktivnih cd-a za učenje stranih jezika za djecu, voditelj radionica za crtanje i stvaranje božićnih ukrasa, promocija prodavača.

Datum 04.2010.-05.2010.  
Poslodavac Ina d.d.  
Adresa poslodavca Avenija Većeslava Holjevca 10  
Naziv radnog mjesta Perač prozora na benzinskoj postaji  
Opis radnog mjesta Dočekivanje klijenata, nuđenje usluge pranja prozora, pranje prozora automobila, pomoć oko usmjeravanja kupca, davanje informacija o proizvodima i uslugama

## Obrazovanje i osposobljavanje

Datum: 10.2018.- do danas  
Naziv dodijeljene kvalifikacije: Magistar ekonomije  
Glavni predmeti/ stečene profesionalne vještine: Poslovna ekonomija- Menadžment  
Ime i vrsta organizacije pružatelja: Sveučilište u Zagrebu- Ekonomski fakultet Zagreb  
obrazovanja i osposobljavanja:  
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji: Diplomski sveučilišni studij

Datum: 11.10.2011.- 30.11.2011.  
Naziv dodijeljene kvalifikacije: ECDL operater

Glavni predmeti/ stečene profesionalne vještine: Microsoft Office paket- Osnove računala, Word, Excell, Internet, Outlook  
Ime i vrsta organizacije pružatelja: Infokatedra- centar za obrazovanje  
obrazovanja i osposobljavanja:  
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji: ECDL operater- tečaj

Datum: 06.2006.- 02.2018.  
Naziv dodijeljene kvalifikacije: Sveučilišni prvostupnik ekonomije  
Glavni predmeti/ stečene profesionalne vještine: Ekonomija  
Ime i vrsta organizacije pružatelja: Sveučilite u Zagrebu- Ekonomski fakultet Zagreb  
obrazovanja i osposobljavanja:  
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji: Preddiplomski sveučilišni studij

Datum: 09.2005.- 06.2006.  
Naziv dodijeljene kvalifikacije: Ekonomist  
Glavni predmeti/ stečene profesionalne vještine: Ekonomija  
Ime i vrsta organizacije pružatelja: Treća ekonomska škola u Zagrebu  
obrazovanja i osposobljavanja:  
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji: Prekvalifikacija- 4. Godina

Datum: 09.2001.-06.2005  
Naziv dodijeljene kvalifikacije: Tehničar PT prometa  
Glavni predmeti/ stečene profesionalne vještine: Poštansko-telekomunikacijski promet  
Ime i vrsta organizacije pružatelja: Poštansko-telekomunikacijska škola u Zagrebu  
obrazovanja i osposobljavanja:  
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji: Srednja škola (četverogodišnji smjer)

## Osobne vještine i kompetencije

Materinski jezik **Hrvatski jezik**  
Drugi jezik **Engleski jezik**

Samoprocjena Europska razina (*)	Razumijevanje		Govor		Pisanje	
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija		
	B2 Samostalni korisnik	B2 Samostalni korisnik	B1 Samostalni korisnik	B1 Samostalni korisnik	B1 Samostalni korisnik	B1 Samostalni korisnik
Društvene vještine i kompetencije	Tijekom rada u Državnom zavodu za statistiku radila sam pod nadzorom voditelja, te u timu od 10 zaposlenika gdje je bio jako bitan timski rad kako bi se svi zadaci ispunili što brže i točnije.					
Tehničke vještine i kompetencije	Završen ECDL tečaj- osnove računala, Word, Excel, Outlook, Internet Poznavanje rada u MS Office paketu- Word, Excel, Outlook, Internet					
Računalne vještine i kompetencije	Daktilografske sposobnosti steknute tijekom četverogodišnjeg srednjoškolskog školovanja Dobro snalaženje na Internetu i pri pronalasku podataka Poznavanje osnova računalnog programa SAP upoznatog prilikom studiranja					
Druge vještine i kompetencije	Komunikativna, organizirana i snalažljiva. Iskustvo u radu na poštanskom šalteru, arhiviranjem i uredskim poslovima.					
Vozačka dozvola	Posjedujem vozačku dozvolu B kategorije, te vlastiti automobil.					
<b>Dodatne informacije</b>	Redovni student 5. godine diplomskog studija poslovne ekonomije- smjer Menadžment. Završene dvije srednje škole. Prijavljena na Burzi rada. Honorarno radila u prodaji i promociji.					